

# Administração Legal: O Planejamento Estratégico como Ferramenta para a Gestão dos Escritórios de Advocacia

## RESUMO

*A advocacia no Brasil, nos últimos anos, enfrenta um cenário que se divide entre diversos óbices e inúmeras oportunidades profissionais. Nesse sentido, é imprescindível a pesquisa da temática da administração legal como uma perspectiva para a gestão estratégica de escritórios de advocacia, especialmente por meio do planejamento estratégico como ferramenta para a gestão das organizações prestadoras de serviços jurídicos. Este estudo tem como objetivo apresentar essa ferramenta de gestão, concebendo o escritório de advocacia como uma organização prestadora de serviços jurídicos; evidenciando, portanto, a relação da estratégia com a prestação de serviços nessa área. Os tipos de pesquisa realizados são o bibliográfico e o empírico, sendo o primeiro utilizado no referencial bibliográfico e o segundo na aplicação de um estudo de caso, com a utilização do método dedutivo. Com base na abordagem da administração legal, o estudo conclui que o planejamento estratégico é uma ferramenta significativamente eficiente para a gestão dos escritórios de advocacia, concebendo-os como organizações prestadoras de serviços jurídicos, sobretudo a partir da realização de um estudo de caso por meio da aplicação de um formulário com dois advogados de escritórios distintos, com perfis peculiares, restando constatada a transição pela qual passa o cenário da advocacia contemporânea.*

Palavras-Chave: Administração legal. Planejamento estratégico. Advocacia.

## 1. INTRODUÇÃO

A advocacia no Brasil, principalmente nas últimas duas décadas, vem sofrendo profundas mudanças no que tange à estruturação das novas necessidades da sociedade. Novos desafios estão obrigando os escritórios de advocacia a provocar significativas alterações em seus panoramas de gestão. Entre essas mudanças pode-se citar a crise do ensino jurídico brasileiro, o surgimento de novos direitos e a intensificação da concorrência na classe profissional dos advogados. Nesse sentido, as organizações advocatícias que atuavam antigamente com modelos de gestão indefinidos ou inexistentes em um mercado amplo e confortável, agora, necessitam repensar suas atitudes.

As mudanças dizem respeito ao número significativo de novos advogados que se inserem no mercado de trabalho todos os anos. Tal índice pode ser constatado a partir da metade da década de 1990, quando iniciou o crescimento exacerbado de novas instituições de ensino superior e, conseqüentemente, da autorização do funcionamento de novos cursos de direito, que hoje totalizam 1.078, ofertando 223.278 vagas anuais. (ZANINI, 2008, p. 13).

Indubitavelmente, a maioria dos profissionais da área advocatícia não obteve uma maior preparação durante o curso, que fornecesse técnicas e ferramentas para a gestão de um escritório. Nesse sentido, torna-se imprescindível que os advogados e suas organizações desenvolvam competências acadêmicas e uma capacidade de gestão cada vez maior a fim de responder a essas novas demandas.

Outros aspectos também contribuíram para que o mercado advocatício atingisse um nível de saturação alarmante. O advento das inovações tecnológicas e a constante mutabilidade

das relações sociais, culturais e econômicas estabelecidas nesse novo século oportunizaram o aumento significativo de demandas que exigissem a intervenção de um advogado. Há que se considerar ainda a problemática do acesso à justiça, que cada vez mais se torna burocrática e formalista, distanciando-se gradativamente dos sujeitos de direitos que recorrem ao Poder Judiciário em busca da solução de litígios.

Assim, o gerenciamento de um escritório de advocacia tornou-se uma atividade cada vez mais complexa, visto que, além de estar vinculada à estrutura organizacional, a política de gestão de uma organização advocatícia compromete-se também com aspectos sociais, econômicos e culturais, já que vislumbra a otimização do atendimento de demandas jurídicas, visando a uma maior eficiência nos serviços prestados e a uma maior eficácia na busca pela justiça tão almejada por seus clientes.

Diante do exposto, é imprescindível, portanto, que os escritórios de advocacia sejam concebidos na condição de organização empresarial. Para isso, é indispensável a definição de um modelo de gestão e a utilização de ferramentas gerenciais que auxiliem no diagnóstico do cenário atual da organização, estabelecendo estratégias de atuação e aprimoramento, visando à qualidade nos serviços prestados, seja no âmbito administrativo, seja nas relações jurisdicionais com os clientes. Diante disso, este artigo possui como tema a administração legal como uma perspectiva para a gestão estratégica de escritórios de advocacia, em especial por meio do planejamento estratégico como ferramenta para a gestão das organizações prestadoras de serviços jurídicos.

Considerando o cenário da advocacia no Brasil, as especificidades dos serviços jurídicos atrelados aos preceitos da administração legal, o artigo propõe-se a responder o seguinte problema: Constitui-se o planejamento estratégico ferramenta eficiente para a gestão dos escritórios de advocacia?

Com isso, esta pesquisa volta-se à contribuição para uma gestão de escritórios de advocacia que compreenda a satisfação dos clientes e a qualidade dos serviços ofertados pelas organizações prestadoras de serviços jurídicos e advocatícios como forma de crescimento social, econômico e cultural da sociedade onde estão inseridas.

Em razão disso, busca-se responder ao problema seguindo o objetivo geral de apresentar a ferramenta do planejamento estratégico como perspectiva para a gestão estratégica dos escritórios de advocacia, fundamentado nos preceitos da administração legal. Além disso, a presente pesquisa está vinculada aos objetivos específicos:

- Conceber o escritório de advocacia como uma organização prestadora de serviços jurídicos;
- analisar, brevemente, aspectos históricos da advocacia, bem como a crise da profissão e o panorama do ensino jurídico;
- conceber a administração legal como uma nova tendência para a gestão das organizações prestadoras de serviços jurídicos;
- analisar a relação da estratégia com a prestação de serviços e o planejamento estratégico.

Com isso, o presente estudo volta-se à contribuição para uma gestão de escritórios de advocacia que compreenda a qualidade dos serviços ofertados pelas organizações prestadoras de serviços jurídicos e advocatícios como forma de crescimento social, econômico e cultural da sociedade onde estão inseridas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

A advocacia no Brasil passa por um momento que se confunde entre elementos positivos e negativos. Ao mesmo tempo em que prospera com a perspectiva do aumento de demandas no mercado profissional, depara-se com diversos obstáculos que dificultam o exercício profissional. Apesar da prosperidade do mercado de serviços jurídicos com relação às demandas oriundas das novas áreas do direito e das inovações no direito clássico, a atividade advocatícia depara-se com um momento dotado de óbices que fundamentam e justificam a crise da advocacia.

A então denominada “crise da advocacia” no século XXI, se dá por meio do congestionamento de mercado, da redução gradativa de honorários, da inserção de bancas de advocacia estrangeiras no mercado brasileiro, do crescimento da gestão profissional nos escritórios, das constantes inovações tecnológicas, da escassez de teses jurídicas e de renovação teórico-intelectual e das percepções do cliente com relação ao preço e à qualidade dos serviços jurídicos prestados (BERTOZZI; SELEM, 2005).

Apesar de a atividade advocatícia passar por um momento de significativa dificuldade no mercado profissional, restam outros elementos que constituem novas perspectivas ao futuro da profissão dos advogados. Tais perspectivas permeiam o campo da evolução da ciência do direito e, por conseguinte, da criação de novos direitos decorrentes de novas demandas, as quais se originam diuturnamente nas relações sociais, as quais se tornam cada vez mais complexas. Outrossim, o profissional da advocacia possui profunda relação com as transformações sociais, visto que se constitui em personagem essencial na busca pela justiça.

Não obstante tais elementos, o mercado brasileiro da advocacia sentiu nos últimos dez anos um crescimento singular da demanda de serviços jurídicos. A esse crescimento pode-se atribuir a absorção do país pelos efeitos da globalização, da qual se originou a necessidade de especialização dos serviços prestados pelos advogados brasileiros. É relevante afirmar, ainda, que a advocacia nacional passou a perceber o aumento dessa demanda quando da constatação do elevado número de processos movimentados no Poder Judiciário, do aumento dos serviços de consultoria, da prospecção da arbitragem, nos quais o advogado é personagem indispensável (SELEM, 2007a).

Com a finalidade de romper o paradigma da advocacia clássica em relação à organização dos escritórios, torna-se inevitável a evolução desse modelo para uma nova percepção da prestação de serviços jurídicos por organizações empresariais dessa natureza. Resta evidente, portanto, que a advocacia contemporânea não comporta mais o padrão adotado por muitas décadas no Brasil, transitando para um perfil que se assemelha ao das organizações empresariais do mundo globalizado.

Nesse sentido, para que se viabilize a transição entre o modelo anterior e o que se propõe atualmente para o enfrentamento das adversidades do mercado da advocacia, é imprescindível pensar e agir de maneiras diferentes, constituindo uma tendência dotada de novas habilidades, quais sejam, a de planejamento, organização, direção e controle, funções administrativas inerentes a qualquer organização empresarial (BERTOZZI; SELEM, 2005).

Diante disso, surge uma nova tendência para a advocacia, capaz de aplicar nas organizações prestadoras de serviços jurídicos ferramentas da ciência da administração com vistas a vencer os óbices impostos pelo mercado advocatício. A essa tendência pode-se atribuir a denominação de “administração legal”.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO LEGAL: UMA NOVA TENDÊNCIA PARA A GESTÃO DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

A administração legal é desempenhada por um administrador legal, permitindo que o advogado concentre melhor o seu tempo nas práticas da advocacia e no desenvolvimento de sua capacidade técnica, ao invés de gerenciar as responsabilidades operacionais do escritório. É imprescindível, contudo, que a equipe do escritório esteja disposta a enfrentar mudanças e a mudar a cultura organizacional (SELEM, 2007b).

Há que se dizer, também, que a inserção do administrador legal como personagem ativo nas organizações prestadoras de serviços jurídicos viabiliza o enfrentamento dos óbices e dificuldades evidenciados no cotidiano dos profissionais da advocacia. Logo, esses profissionais auxiliam as organizações a conviver com a concorrência e permitem que o escritório atinja um equilíbrio entre a otimização técnico-jurídica e a técnico-administrativa, oportunizando, com isso, o crescimento, o desenvolvimento e o sucesso do escritório de advocacia em sua nova concepção no mercado profissional.

É cristalino, por fim, que a administração legal possui relevância imensurável para a otimização do desempenho das organizações prestadoras de serviços jurídicos, já que oportunizam a utilização das ferramentas de gestão indispensáveis para uma administração eficiente e, por conseguinte, eficaz da organização como um todo.

## 2.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

Diante dos aspectos abordados anteriormente, pode-se afirmar que a advocacia passa por um momento em que se faz indispensável a reflexão acerca da postura adotada por profissionais e organizações prestadoras de serviços jurídicos no que tange à gestão. Nesse sentido, a adesão à prática da administração legal contribui significativamente para a implantação de um modelo de gestão fundamentado na estratégia. Em razão desse elemento, surge o planejamento estratégico como uma ferramenta relevante para a implantação de um modelo de gestão bem definido nos escritórios de advocacia, dando plena eficácia à prática da administração legal nessas organizações.

De acordo com Gracioso, existem pelo menos duas razões para as organizações investirem na implantação e manutenção de um planejamento estratégico: a primeira consiste no fato de haver nessa ferramenta a perspectiva de avaliar de forma correta o número crescente de decisões em ações estrategicamente planejadas, tomadas ou executadas no cotidiano; a segunda diz respeito à necessidade de manter ativo o empreendedorismo que se desenvolve em razão do crescimento e da elevação do grau de complexidade na gestão das organizações (apud SELEM, 2007a).

Outrossim, um dos maiores benefícios ao realizar um planejamento não é simplesmente o seu resultado final, mas o processo no qual se empenha a organização como um todo. Assim, o modo de maior eficácia para atingir um nível satisfatório de envolvimento de todos os membros da organização no processo de planejamento estratégico é fazer com que sócios, parceiros, associados e pessoal de apoio participem em algum estágio na elaboração do plano e sintam-se sujeitos integrantes do processo como um todo (ANDREWS apud SELEM, 2007a).

De acordo com Berton e Fernandes, estratégia empresarial é “o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização” (2005).

Outrossim, o planejamento tem como propósito o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes gerenciais que viabilizam a avaliação das implicações futuras das decisões

inerentes aos objetivos organizacionais e auxiliam a tomada de decisões no futuro com maior rapidez, coerência, eficiência e eficácia. O exercício do planejamento tende a reduzir as incertezas diante das decisões a serem tomadas, possibilitando o alcance dos objetivos e metas estabelecidos para a organização (OLIVEIRA, 2004).

No contexto da prestação de serviços jurídicos, o planejamento e a estratégia apresentam-se como indispensáveis para o enfrentamento dos óbices à advocacia mencionados anteriormente. Além de auxiliar a enfrentar tais adversidades, o planejamento e a estratégia contribuem, também, no aprimoramento das potencialidades da organização, intensificando sua capacidade competitiva no mercado da advocacia. De acordo com Andrews, de um modo geral o planejamento estratégico, na condição de conceito, nunca foi bem aceito pela profissão jurídica, já que os advogados ainda têm a visão de que essa ferramenta de gestão é um desperdício de tempo para um negócio que tem como característica a reatividade em vez da pró-atividade, mesmo para planejar um futuro imprevisível (apud SELEM, 2007a).

Nesse sentido, aceitar o planejamento estratégico como uma ferramenta de significativa relevância para as organizações prestadoras de serviços jurídicos pressupõe a concordância pretérita da administração legal como instrumento essencial para a gestão dos escritórios de advocacia. Além disso, o planejamento estratégico oportuniza a essas organizações uma análise criteriosa dos ambientes interno e externo, avaliando potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças e possibilitando, com isso, a construção de um planejamento estrategicamente pensado para atingir os objetivos e metas da organização.

Portanto, é o planejamento estratégico “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada” (OLIVEIRA, 2004). Corroborando com tal assertiva, Kotler afirma que “o Planejamento Estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante” (1998).

As circunstâncias que culminam na elaboração de um planejamento estratégico de um escritório de advocacia sinalizam o rompimento para com o paradigma da advocacia clássica no que se refere ao gerenciamento dos escritórios. Assim, o melhor aproveitamento das oportunidades e o eficaz enfrentamento do competitivo mercado profissional tornam-se possíveis por meio da aplicação dessa ferramenta na gestão organizacional.

Assim, o planejamento estratégico representa importante ferramenta para a tomada de decisões de acordo com a análise realizada dos ambientes interno e externo. Além disso, esta ferramenta cria a oportunidade de visualizar a organização em caráter sistêmico, ou seja, ao invés de observá-la de modo fragmentado, concebe-a como uma unidade composta de partes inter-relacionadas (SAUAIA; SYLOS apud SELEM, 2007a).

No contexto dos escritórios de advocacia, o pensamento sistêmico compreende a atividade dos advogados como um dos elementos indispensáveis para o alcance dos objetivos organizacionais. Embora seja a atividade que justifica a razão existencial da empresa, a advocacia por si só não permite a sustentabilidade do escritório. É indispensável que existam, mesmo que minimamente, outros elementos que constituam a organização compreendida como sistema.

Assim, as estruturas de recursos humanos, *marketing*, atendimento, infra-estrutura e finanças complementam e viabilizam a operacionalização da atividade-fim, qual seja, a advocacia, contribuindo com esta na busca de meios eficientes para o alcance da eficácia nos resultados almejados pelo cliente, pelo advogado e pela própria organização. Além disso, essas

estruturas, somadas à atividade advocatícia constituem uma unicidade, a qual representa o pensamento sistêmico da organização, contribuindo diretamente para a implantação do planejamento estratégico.

### 2.3.1 O PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Uma organização bem sucedida deve estar focada na capacidade de identificar pontos fortes e fracos, bem como se antecipar positivamente às ameaças e oportunidades do ambiente, direcionando as estratégias adequadas e criando capacidade efetiva de implementação e execução. Além disso, a execução das estratégias é o óbice mais significativo para a obtenção de uma condição de sucesso em uma organização, e isso vincula às empresas a recomposição de suas estratégias e competências para responderem, e até mesmo se antecipar, de forma positiva às mudanças (GREVE; SALLES, 2006).

A ferramenta do planejamento estratégico possibilita que a organização, seja qual for o seu porte, analise o que deverá ser feito no que tange ao ambiente externo; o que é capaz de desenvolver no que diz respeito ao conhecimento, capacidade e competência; o que almeja fazer a direção levando em consideração as aspirações de seus colaboradores e o que a empresa deverá fazer diante dos limites sociais e éticos (OLIVEIRA, 2004). De acordo com o autor, o planejamento estratégico deverá seguir quatro fases básicas, quais sejam: o diagnóstico estratégico, a missão da empresa, os instrumentos prescritivos e quantitativos e, por fim, o controle e avaliação.

O diagnóstico estratégico, como primeira etapa do processo de planejamento estratégico, tem como escopo a observância do ambiente da empresa e suas variantes, verificando se esse ambiente apresenta oportunidades e ameaças e se a organização possui pontos fortes e fracos para enfrentar tais circunstâncias.

Alguns dos elementos a serem considerados no diagnóstico estratégico da organização são as análises externa e interna. Nesse sentido, os pontos fortes e fracos constituirão a análise do ambiente interno, ao passo que as oportunidades e as ameaças compõem a análise do ambiente externo, sendo aplicada, dessa forma a análise de *SWOT* (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*<sup>1</sup>). Outrossim, conforme Greve e Salles (2006) “ao invés de considerar a análise SWOT como uma metodologia antiquada, deve-se considerá-la como uma forte fundamentação para o planejamento estratégico”.

Nesse sentido, os pontos fortes se referem aos “recursos e capacidades da empresa que podem ser combinadas para gerar vantagens competitivas em relação a seus competidores”; os pontos fracos representam os aspectos “mais vulneráveis da empresa em comparação com os mesmos pontos de competidores atuais ou em potencial”; as oportunidades dizem respeito às “forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto durarem”; e, por fim, são as ameaças as “forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos á sua ação estratégica, mas poderão ou não ser evitadas, desde que conhecidas em tempo hábil” (RIBEIRO *et al.*, 2007).

A missão da empresa, na condição de etapa de implantação do planejamento estratégico, traduz com criatividade a razão de ser da organização, justificando sua existência e

---

<sup>1</sup> Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças. (tradução nossa).

relevância diante do conceito de negócio que representa. Nesta etapa são elaborados a missão, os propósitos, os cenários, a postura estratégica da empresa e suas macroestratégias e macropolíticas. De acordo com Certo e Peter, a missão é “a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. Em geral, a missão organizacional de uma empresa contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são os seus clientes e que valores importantes possui” (1993).

Como terceira etapa do processo de planejamento estratégico, constituem os instrumentos prescritivos o estabelecimento de objetivos, desafios e metas, a definição de estratégias, políticas funcionais e diretrizes e, por fim, a elaboração de projetos e planos de ação. Os instrumentos quantitativos, por sua vez, correspondem à análise dos recursos necessários e das expectativas de retorno para atingir os instrumentos prescritivos.

A quarta e última fase do planejamento estratégico, qual seja, controle e avaliação, visam mensurar os resultados obtidos, avaliando e aplicando ações interventoras que possibilitem a melhora no desenvolvimento da ferramenta como um todo. Logo, a fase de controle e avaliação deve ser realizada ao longo de todo o processo de implantação, visando ao gerenciamento das mudanças que porventura ocorram.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA**

Diante da proposta desse artigo, dois escritórios de advocacia foram estudados sob a ótica do método de análise SWOT, visando verificar se os obstáculos e perspectivas identificados na fundamentação teórica condizem com a realidade das organizações em nível regional e evidenciar a aplicabilidade do planejamento estratégico no contexto da advocacia.

Para tanto, por meio da metodologia do estudo de caso, elaborou-se um formulário com o qual foram questionados dois profissionais da advocacia, representantes de escritórios distintos, com diferentes perfis. O estudo de caso é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, [...]” (GIL, 2007). De acordo com o autor, o estudo de caso tem como propósitos a exploração de situações da vida real, bem como descrever determinadas situações no de acordo com o contexto em que está sendo realizada a investigação; e, por fim, explicar as variáveis fenomenológicas em situações de alto grau de complexidade as quais não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (2007).

Para a aplicação desse tipo de pesquisa utiliza-se o formulário como instrumento de coleta de dados, o qual consiste em “uma coleção de questões que são perguntadas e anotadas por um entrevistador, numa situação *face a face* com o entrevistado”. Essas questões poderão adotar o caráter aberto, visto que exigem respostas espontâneas que trazem consigo dados relevantes para uma análise qualitativa (PÁDUA, 2005). Assim, o formulário foi desenvolvido pelos pesquisadores a partir dos conceitos da análise SWOT apresentados na fundamentação teórica. A aplicação desse instrumento ocorreu em sessões individuais com cada pesquisado, os quais responderam questões abertas.

Foram analisadas realidades diferentes por meio do método *SWOT*, cujas percepções traduzem de modo genérico os pontos fortes e fracos de seus escritórios, bem como oportunidades e ameaças do ambiente externo e que trazem implicações para suas organizações. Assim, seguem transcritas as respostas obtidas no formulário aplicado:

Figura 1: Transcrição do formulário de aplicação do método SWOT.

		Advogado A	Advogado B
Perfil	Idade	24 anos	48 anos
	Tempo de advocacia	01 ano e meio	21 anos
Ambiente interno	Pontos fortes	“acessibilidade do cliente com o advogado, agregada a uma relação de confiança; clareza nos procedimentos, frente ao cliente, para consciência dos riscos e possibilidades; controle metodológico dos processo/procedimentos; respostas imediatas às solicitações dos clientes”.	“identificação com os clientes atendidos; conhecimento da realidade do segmento das relações trabalhistas bancárias; qualidade na relação advogado/cliente; conhecimento técnico na área de atuação”.
	Pontos fracos	“indefinição de foco de atuação, para prospecção e atualização; desatenção à novas demandas e outras já existentes, que não estão sendo exploradas”.	“falta de sintonia entre os sócios; deficiência na comunicação com o cliente, durante o andamento do processo; falta de clareza das obrigações e direitos do escritório e do cliente; deficiência de marketing do escritório; falta de maior clareza nos objetivos do escritório, referente às áreas de atuação (principal e secundárias); não estabelecimento de metas e de análise de custo-benefício; inexistência de planejamento e racionalização das despesas; falta de abertura para parcerias [...]”.

Ambiente externo	Oportunidades	“áreas de atuação que não estão sendo exploradas e as novas demandas, oriundas das transformações sociais”.	“os eventos ocorridos nas relações de trabalho no segmento bancário; indicações de clientes por outros clientes; os efeitos da globalização e a precarização nas relações de trabalho”.
	Ameaças	“escritórios de atuação focada, que absorvem as demandas mais interessantes, de maior rentabilidade”.	“o aumento do número de escritórios/advogados que atuam na mesma área; concorrência mais acirrada, em decorrência do maior número de escritórios/advogados e da maior qualificação de quem atua no mercado; escolha mais criteriosa pelos clientes; concorrência desleal e anti-ética; diminuição dos trabalhadores no setor bancário (redução das demandas); melhor e mais eficaz controle, pelos bancos, da jornada de trabalho e de outros fatos/atos que geravam passivo e demandas trabalhistas; as Comissões de Conciliação Prévia (CCP)”.

#### 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a coleta e tabulação dos dados obtidos, verifica-se que, no que se refere ao perfil dos advogados, a vivência profissional de cada um se difere por um significativo espaço de tempo, sendo possível evidenciar percepções que se relacionam diretamente com tais diferenças. Salienta-se que a escolha do perfil dos pesquisados se deu em razão da identificação das diferenças existentes entre os profissionais com maior tempo de mercado,



que tendem a aplicar a “advocacia romântica”, e os advogados com recente atuação, os quais tendem a aplicar e conceber a gestão em seus escritórios de advocacia, utilizando, assim, técnicas da administração legal.

Nesse sentido, na análise do ambiente interno foram apontados aspectos comuns no que diz respeito aos pontos fortes dos escritórios, os quais se relacionam com o atendimento aos clientes e a acessibilidade possibilitada a estes. Contudo, alguns pontos fortes apontados possuem relação direta com o perfil de cada advogado, como, por exemplo, a realização de um controle periódico dos serviços jurídicos por meio de um método desenvolvido pelo próprio advogado “A”, profissional há pouco tempo no mercado. Por outro lado, o advogado “B”, com maior tempo de atuação na advocacia, considera um ponto forte o elevado grau de conhecimento técnico das demandas atendidas e o conhecimento da realidade de seus clientes, elementos que se consolidaram com o tempo de experiência do profissional no ramo em que atua e para o segmento de clientes que atende.

Com relação aos pontos fracos, os advogados apontaram de forma comum a falta de foco no que diz respeito à área de atuação de seus escritórios. Nesse sentido, refletem-se outras fraquezas, tais como a inaplicabilidade de *marketing* jurídico, sobretudo a realização de pesquisa e segmentação de mercado, e a implantação da gestão de relacionamento com o cliente e sua fidelização, evidenciados pelo advogado “B”.

O advogado “B” respondeu, ainda, que seu escritório possui pontos fracos, relacionados à falta de uniformidade de pensamento entre os sócios, carência de estabelecimento de metas e avaliação de custo-benefício, inexistência de planejamento financeiro e a indefinição quanto à realização de parcerias com outros escritórios. Infere-se disso que as dificuldades nas tomadas de decisões poderiam ser supridas a partir da definição da estrutura organizacional do escritório, estabelecendo competências e níveis de autonomia para cada sócio e um sistema de comitê de gestão, ao qual estariam subordinadas decisões estratégicas de interesse comum a todos os sócios.

No que se refere à identificação de oportunidades, o advogado “A” apontou de modo genérico as demandas jurídicas que ainda não foram exploradas ou não despertaram o interesse da maior parte dos escritórios e advogados. Reporta-se isso às situações que emanam das transformações sociais e que originam os denominados “novos direitos”.

Para a identificação das oportunidades, o advogado “B” considerou o ramo e o segmento de atuação de seu escritório, qual seja, a advocacia trabalhista em defesa dos empregados de instituições bancárias. Nesse sentido, as circunstâncias que originam a possibilidade de ingresso de reclamatória trabalhista em face dos empregadores (aposentadorias, demissões, planos de demissão voluntária, etc.) caracterizam uma oportunidade para o escritório, já que provocam o aumento da demanda na procura dos serviços jurídicos ofertados pelo escritório.

Além disso, a qualidade nos serviços jurídicos prestados aos atuais clientes permite que estes indiquem a contratação da organização por outros clientes potenciais, originando outra oportunidade. Outrossim, os efeitos da globalização provocaram mudanças nas relações de trabalho, o que representou o aumento de clientes à procura de profissionais especializados em direito do trabalho, constituindo outra oportunidade.

Em relação às ameaças, o advogado “A” aponta a presença de escritórios de advocacia focados em determinadas áreas de atuação, especializados no atendimento de demandas específicas, absorvendo a maior parte dos serviços jurídicos que representam maior rentabilidade para a organização. É perceptível, ainda, que essa ameaça afeta principalmente os advogados que estão iniciando sua carreira e ainda não formaram uma carteira de clientes,

não consolidaram a marca de seu escritório e possuem recursos limitados para atuar no mercado.

O advogado “B”, por sua vez, considera ameaça para seu escritório um aspecto que traz implicações para todas as organizações prestadoras de serviços jurídicos: o aumento do número de advogados que atua na mesma área e atendem o mesmo segmento de clientes, provocando, assim, uma concorrência cada vez maior. Diante de uma gama maior de opções, o advogado “B” considera que os clientes se tornaram mais criteriosos na contratação de um escritório de advocacia, o que constitui numa ameaça. Outro aspecto apontado como ameaça é a concorrência desleal e antiética de outros profissionais e escritórios, principalmente em relação à cobrança de honorários, a qual é aplicada com percentuais aquém da tabela de honorários da OAB e da média utilizada pelas demais organizações.

O advogado “A” considera uma ameaça os escritórios com maior foco e especialização em determinadas áreas, atuantes há mais tempo no mercado, ao passo que o advogado “B” considera uma ameaça a inserção de novos advogados dotados de maior qualificação técnica, restando evidente um antagonismo entre os diferentes perfis de profissionais no mercado advocatício contemporâneo.

Outrossim, constituem ameaças ao escritório do advogado “B” todas as circunstâncias que provocam a redução da demanda de clientes, tais como a redução do número de trabalhadores nas instituições bancárias, o melhor gerenciamento dos passivos trabalhistas por estas e a criação das Comissões de Conciliação Prévia (CCP), as quais realizam acordos amigáveis entre empregado e empregador, com assistência do sindicato da categoria profissional, reduzindo a intervenção dos escritórios de advocacia em tais demandas.

Diante disso, a aplicação do método *SWOT* teve significativa relevância para esta pesquisa, já que consubstanciou o referencial teórico abordado, demonstrando a aplicabilidade de uma das ferramentas do planejamento estratégico utilizada na fase do diagnóstico estratégico, sendo plenamente viável a implantação nas organizações prestadoras de serviços jurídicos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A efetivação da interdisciplinaridade entre as ciências do direito e da administração vislumbra o rompimento do paradigma inflexível da advocacia clássica, oportunizando a aplicação de ferramentas de gestão que objetivam auxiliar os profissionais da advocacia na melhoria da prestação dos serviços jurídicos, no melhor atendimento dos clientes, tendo como fim supremo a busca pela justiça.

A administração legal representa, ainda, a possibilidade de vislumbrar concretamente o aproveitamento da diversidade de perspectivas que surgem para o direito e, em especial, aos advogados e escritórios brasileiros. O direito surge das transformações sociais do cotidiano, dando vida aos novos direitos que representam a expectativa de alcance da justiça por uma diversidade de sujeitos. Nesse prisma, a advocacia não pode ser concebida senão como uma atividade que desempenha a prestação de serviços jurídicos com alto grau de customização, interação e intensidade de trabalho. Diante dessa compreensão, a execução de tais serviços destina-se a um determinado cliente, o qual vislumbra a satisfação de uma expectativa por meio dos serviços de um advogado. Embora o resultado dos serviços jurídicos seja incerto, a relação estabelecida entre profissional e cliente deverá ser cristalina, visando à satisfação deste com relação ao empenho empregado por aquele na causa patrocinada.

Dessa forma, o planejamento estratégico constitui, antes de tudo, um meio para atingir um determinado fim. No contexto da advocacia, essa ferramenta de gestão permite que as organizações prestadoras de serviços jurídicos reflitam acerca dos elementos internos e

externos e, assim, consigam realizar ações que permitam o alcance de seus objetivos estratégicos num mercado dotado de intensa competitividade. Embora a cultura da advocacia clássica ainda impere sobre o pensamento de uma parcela significativa dos profissionais e organizações, a aplicabilidade do planejamento estratégico tem relevância inestimável por possibilitar a identificação de cenários, internos e externos, os quais auxiliam na formulação de estratégias de acordo com o objetivo da organização. Nesse sentido, ao vislumbrar cenários, a organização estará focando seu olhar para dentro de si, refletindo sobre suas potencialidades e fraquezas, e observando as ameaças e oportunidades produzidas pelo ambiente externo e que refletem no desempenho do escritório perante o mercado.

Diante disso, a realização de um estudo de caso instrumentalizado num formulário aplicado a dois advogados de escritórios distintos permitiu a observação da relevância do processo do planejamento estratégico nessas organizações, sobretudo em virtude da oportunidade de identificação de elementos cruciais para os rumos da empresa. Além disso, restou claro que a ferramenta de gestão estratégica é viável do prisma da praticidade e aplicabilidade, assim como em empresas de qualquer natureza, bem como é indispensável segundo o viés da reatividade à realidade enfrentada pela advocacia brasileira nos dias atuais e à proatividade com relação ao futuro da profissão no país.

Assim, resta evidente que, com base no referencial teórico apresentado nesta pesquisa, foi possível atingir o objetivo geral, qual seja, o de apresentar a ferramenta do planejamento estratégico como perspectiva para a gestão estratégica dos escritórios de advocacia, fundamentado nos preceitos da administração legal.

Restou claro também que os objetivos específicos de conceber o escritório de advocacia como uma organização prestadora de serviços jurídicos; analisar a crise da profissão; conceber a administração legal como uma nova tendência para a gestão das organizações prestadoras de serviços jurídicos; analisar a relação da estratégia com a prestação de serviços e o planejamento estratégico, foram efetivamente atingidos no decurso da pesquisa.

Por fim, foi possível responder ao problema de pesquisa que consistiu na seguinte indagação: Constitui-se o planejamento estratégico uma ferramenta eficiente para a gestão dos escritórios de advocacia? A conclusão a que se chega é que essa ferramenta de gestão é significativamente eficiente para a gestão das organizações prestadoras de serviços jurídicos.

## **6. REFERÊNCIAS**

BERTON, Luiz Hamilton; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva, 2005.

BERTOZZI, Rodrigo; SELEM, Lara. *A reinvenção da advocacia*. São Paulo: Fundo de Cultura, 2005.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron books, 1993.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GREVE, José Tarcísio; SALLES, José Antonio Arantes. *Estratégia baseada em recursos, estratégia baseada no mercado, análise SWOT: conceitos únicos ou separados?* In: *Simpósio de Engenharia de Produção, 2006, Bauru. Anais eletrônicos*. Bauru: UNESP, 2006. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/simpep2007/upload/14.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2008.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 21.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PÁDUA, Elisabete M. M. de. Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática. 11.ed. Campinas: Papirus, 2005.

RIBEIRO, Rogério Muniz et al. Utilização do modelo de SWOT para estratégia de exportação: caso exploratório em uma empresa do setor siderúrgico. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 2007, Bauru. Anais eletrônicos. Bauru: UNESP, 2007. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/simpep2007/upload2007/1634.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2008.

SELEM, Lara. Estratégia na advocacia: planejamento para escritórios de advocacia. 5.ed. Rio de Janeiro: Juruá, 2007a.

\_\_\_\_\_. Gestão de escritório. 2.ed. Brasília: Consulex, 2007b.

ZANINI, Rita. Cursos de direito. Revista Advogados Mercados & Negócios. São Paulo. Ano III, n. 16, p. 13, 2008.