

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

SIMONE LÍDIO

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM
ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

CRICIÚMA

2012

SIMONE LÍDIO

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM
ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Trabalho de conclusão do curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. João Batista da Silva, Mestre

CRICIÚMA

2012

SIMONE LÍDIO

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM
ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 05 de dezembro de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Prof. João Batista da Silva - (UNESC) - Orientador

Prof. Sergio Mendonça da Silva - (UNESC)

Prof. João Francisco Monteiro (UNESC)

A Deus, por ter me dado força nos momentos mais difíceis da minha vida. Aos meus tios Laudelina e Valmor, que me deram o suporte para nunca desistir e aos meus pais Lealdina e Luiz “*In Memoriam*”.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Jesus Cristo, pelo seu amor infinito sem ele nada sou. Agradeço aos meus tios, Laudelina e Valmor. Obrigada por cada incentivo e orientação, pelas orações em meu favor, pela preocupação para que eu estivesse sempre andando pelo caminho correto. Aos meus primos Sandra, João Luiz e José Roberto que sempre estiveram presentes me dando conselhos. Aos meus pais Lealdina e Luiz (*"In Memoriam"*), que, onde quer que eles estejam, tenho certeza de que sempre olharam por mim. Às minhas novas amizades concebidas na faculdade. Aos professores da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Obrigada a todos que, mesmo não citados aqui, tanto contribuíram para a conclusão desta etapa da minha vida.

"Meu interesse está no futuro, pois é lá que vou passar o resto de minha vida."

Charles Kettering

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo propor a elaboração do planejamento estratégico para um escritório de advocacia. Elaborar uma proposta de planejamento estratégico para um escritório é uma forma de criar um bom diferencial, pois mostra ao escritório seus pontos fortes e fracos como também as potencialidades. Um bom planejamento estratégico consiste em uma boa análise do ambiente interno e externo, incluindo um diagnóstico dos dados coletados no escritório de advocacia, que ajudam no presente na tomada de decisões, para que o escritório alcance os resultados desejados no futuro. Apesar de os escritórios de advocacia ainda terem algumas resistências às mudanças, existem muitos meios que podem ser usados para a elaboração de um bom planejamento. Devido às mudanças constantes do mercado, os escritórios de advocacia têm que estar preparados para as variações do mercado mundial; o escritório que usa um programa de gestão eficiente segue as etapas e as fases do planejamento estratégico, podendo estar melhor preparado para as crises que possam surgir.

Palavras-chave: Advocacia. Administração. Planejamento Estratégico. Escritório.

ABSTRACT

This paper aims to propose the development of strategic planning for a law office. Developing a strategic planning propose for an office is a way to create a good differential because it show its weaknesses and strengths points, as well as opportunities and threats to environment. A good strategic planning consists in a good analysis of intern and extern environment, including a diagnostic of collected data from the law office, which helps one to take decisions, in order to reach the desired results in the future. Despite of law offices still have resistances to change; there are many ways that can be used to develop a good planning. Due to the constantly marketplace changes the law offices have to be prepared for the world marketplace variations. the law office that uses an efficient management program follows the stages and phases of strategic planning and it will be better prepared for crises that may arise.

Keywords: Law. Administration. Strategic Planning. Office.

RESUMEN

La realización del trabajo se ocupa de los cursos con la importancia y la planificación estratégica propuesta para una oficina de abogados. Elaboración de un plan estratégico para una oficina es una buena manera de crear un diferencial porque la oficina muestra sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Un buen plan estratégico consiste en un buen análisis del entorno interno y externo, incluyendo una base de datos de diagnóstico recogidos en el bufete de abogados, para ayudar en esta toma de decisiones, a fin de que la oficina logre los resultados deseados en el futuro. Aunque firmas todavía tienen cierta resistencia al cambio, hay muchas maneras de que se pueden utilizar para la preparación de una buena planificación. Debido a los constantes cambios en el mercado, despachos de abogados tienen que estar preparados para los cambios en el mercado mundial, la empresa que utiliza un programa de gestión eficiente sigue los pasos y etapas de la planificación estratégica, usted puede prepararse para las crisis que puedan surgir.

Palabras clave: Advocacy. Administración. Planificación Estratégica. Office.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Ambiente do sistema.....	20
Figura 2: Modificações provocadas pelo planejamento.....	22
Figura 3: Eficiência e eficácia nas empresas	22
Figura 4: Tipos de planejamento	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Apresentação	12
1.2 Tema.....	13
1.3 Delimitação do Tema	13
1.4 Justificativa.....	13
1.5 Problema	14
1.6 Objetivos.....	15
1. 6.1 Objetivos Gerais	15
1. 6.2 Objetivos Específicos	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 Serviços.....	16
2.1.1 Definições de Serviço.....	16
2.1.2 Características do Serviço	17
2.1.3 Serviços Jurídicos	17
2.2 Planejamento	18
2.2.1 Histórico.....	18
2.2.2 Definições de Planejamento Estratégico	18
2.2.3 Objetivos do Planejamento Estratégico	19
2.2.4 Ambiente e Cenário.....	20
2.2.5 Princípios do Planejamento.....	21
2.2.6 Filosofias Do Planejamento.....	23
2.2.7 Filosofias do Planejamento	24
2.3 Tipos De Planejamento	25
2.4 Importância do Planejamento Estratégico	26
2.5 Planejamento Estratégico para Escritórios de Advocacia.....	26
3 METODOLOGIA	27
4 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	28
5 CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS.....	31

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

Novos desafios e metas estão obrigando os escritórios de advocacia a fazer expressivas alterações no seu programa de gestão; escritórios que atuavam com modelos de gestão confusos ou ineficientes necessitam rever seu gerenciamento; se os resultados não são satisfatórios, é necessário reavaliar a gestão. É indispensável a utilização de um planejamento estratégico que se estabeleçam estratégias de ação, e de aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados aos clientes, tanto para pessoa física quanto para pessoa jurídica.

As sociedades de advogados sem espírito empresarial passaram a perceber o quanto poderiam ser mais eficientes se efetivamente dividissem as tarefas e responsabilidades, se aumentassem o seu efetivo e aperfeiçoassem seus profissionais para sobrevivência em um mercado muito agressivo, dotando-os de habilidades de negócios. (SELEM, 2006, p. 60)

A gestão de um escritório de advocacia tornou-se uma atividade cada vez mais difícil pelo fato de estar conectada à estrutura organizacional, à política, à economia, à cultura e às leis. O planejamento estratégico não vai se adaptar aos escritórios de advocacia, mas sim os escritórios é que têm que se adaptar às mudanças do mercado. A globalização influencia muito no mercado, que está cada vez mais competitivo; é nesse cenário que se percebe como implantar um planejamento estratégico é complexo.

Pode-se inferir que a globalização, enquanto processo de transformação, com o seu poder de eliminar não só fronteiras geográficas, como também humanas, fez com que crescimentos da interdependência de todos os países da superfície terrestre se desse na economia, na política, e na cultura desses países. (Selem, 2003, p. 33)

Selem (2006, p. 60) ainda afirma que: “A globalização, no entanto, fez o planeta reduzir de tamanho, acelerou o relógio, fez a concorrência crescer e dispensou a presença do advogado em vários lugares ao mesmo tempo”.

O trabalho de conclusão de curso irá mostrar a importância dessa ferramenta gerencial denominada planejamento estratégico voltado para os

escritórios de advocacia; o tema abordado tem como intuito auxiliar a melhoria das atividades dos escritórios, no que se refere a planejamento estratégico.

1.2 Tema

Proposta de elaboração do planejamento estratégico para um escritório de advocacia.

1.3 Delimitação do Tema

O assunto apresentado no trabalho de conclusão de curso procura mostrar a importância do planejamento estratégico de um escritório de advocacia.

1.4 Justificativa

No século XXI e a cada dia, mais mudanças e novas tecnologias surgem, e estar atualizado com as novidades do mercado é uma obrigação para todos os ramos; e para os escritórios de advocacia não é diferente e não podem ficar para trás. Para Selem, (2006, p. 39) “Tivemos e teremos que nos adaptar a essas mudanças, criando ferramentas para continuar competitivos.”

O planejamento estratégico é uma ferramenta significativamente eficiente para a gestão dos escritórios de advocacia, como um mecanismo que tem por objetivo apoiar os advogados sobre as decisões que devem ser tomadas buscando objetivos e aproveitando as oportunidades que surgirem.

É necessário acompanhar essas mudanças e, com elas, adaptar-se ao mercado, investindo em novas técnicas; uma delas é o planejamento estratégico.

Para Serra e Torres (2004, p. 34), “O planejamento deve decorrer do raciocínio estratégico, para poder ser flexível, para ajustar-se às modificações do meio ambiente e para orientar a implementação de ações planejadas”.

O planejamento estratégico é fundamental para aumentar o faturamento e o número de clientes. O gerenciamento de um escritório de advocacia requer um modelo de planejamento estratégico adequado a sua área de atuação, seja ela previdenciária, cível, trabalhista, entre outras.

Selem (2006, p. 61) afirma ser importante que: “[...] a gestão de serviços jurídicos se torne mais profissional e que o olhar seja lançado para áreas mais específicas, abandonando a ‘clínica geral’”.

Sempre surgem novas leis e, com elas, possibilidades de novas ações. É por isso que os escritórios têm que elaborar um planejamento estratégico adequado; de nada adianta querer ganhar novos clientes sem ter um planejamento que possa suportar a demanda. Para Selem (2006, p. 60) “Assim, com o crescimento dos negócios e investimentos estrangeiros no Brasil, foi necessário mudar o *modus operandi* dos escritórios de advocacia, já que a demanda por serviços jurídicos também cresceu”.

Planejar o futuro do escritório de advocacia deveria ser algo a ser seguido à risca, mas nem sempre isso acontece e quando acontece muitas vezes pode ser feito de maneira errada o que colocar o escritório de advocacia em sérios riscos.

Selem (2006, p. 41) assegura que:

[...] o futuro está próximo e temos que ficar de olhos bem abertos, pois o risco de não perceber que uma mudança significará impactos sérios na forma de atuar profissionalmente, pode nos deixar fora do “jogo”. Enxergar o futuro é um exercício necessário. Só assim será possível se antecipar as oportunidades, afastar as ameaças e agir proativamente em favor de sua advocacia.

Serra (2004, p. 6) afirma que: “É fundamental procurar compreender bem a área de negócios na qual a organização está inserida, antes de tomar medidas que afetem o seu desempenho interno e a sua imagem perante a sociedade”.

1.5 Problema

No processo de administração dos escritórios de advocacia, é fundamental a utilização de um programa de gerenciamento que seja eficiente e que atenda às necessidades do gestor. Para que os escritórios de advocacia possam adotar um planejamento estratégico para a sua gestão, não basta apenas abrir as portas e receber os clientes.

Fazer melhorias operacionais e não priorizar ações pode ser perda de tempo e de dinheiro; não se pode executar um planejamento estratégico sem que se compreenda o seu significado; deve-se ter consciência do que exatamente será implantado para a gestão do escritório.

A gestão estratégica não pode ficar restrita somente a um único programa de gestão, um dos problemas no planejamento estratégico muitas vezes passa a ser a falta de tomada de decisões análise dos riscos em mudanças. Outro problema pode ser o crescimento rápido do escritório de advocacia e, com isso, outras prioridades acabam sendo atendidas e o planejamento estratégico fica de lado.

A cada ano vários bacharéis em direito passam na prova da OAB e já abrem seus escritórios de advocacia; mas sem usar o planejamento estratégico como uma ferramenta gerencial, muitos desses escritórios ficam sujeito a fechar, a falta de experiência de alguns advogados e a falta de especialização em uma determinada área também é um problema que deve ser considerado.

Segundo Selem (2006, p.51), “Muitos escritórios de advocacia se desenvolvem mais por acidente do que por um plano cuidadosamente desenhado.”

1.6 Objetivos

1. 6.1 Objetivos Gerais

O objetivo da proposta de elaboração do planejamento estratégico é alertar para a necessidade de se estabelecerem critérios diante das mudanças tecnológicas, políticas e sociais. A finalidade é fazer algumas considerações sobre o porquê e como planejar estrategicamente um escritório de advocacia. Selem (2003, p.84) destaca que: “[...] o Planejamento Estratégico objetiva ser uma alternativa para a sobrevivência e crescimento das organizações num mercado cada vez mais competitivo e dinâmico”.

1. 6.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analisar a importância da implantação do planejamento estratégico no escritório de advocacia;
- ✓ Identificar os problemas decorrentes da falta de um Planejamento Estratégico;
- ✓ Definir estratégias a serem utilizadas;
- ✓ Identificar o perfil dos clientes e estabelecer objetivos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa partiu de referências bibliográficas de autores como: Lara Selem, Osmar Ponchirolli, Luis Gaj, entre outros, demonstrando a importância da elaboração do planejamento estratégico como uma ferramenta para a gestão de um escritório de advocacia.

2.1 Serviços

2.1.1 Definições de Serviço

Segundo Tebol (1997, p.7), “O campo dos serviços é, efetivamente, um dos mais delicados a serem explorados, pois suas próprias fronteiras são um problema”.

Ainda no que se refere a serviços, Kotler (2000, p.448) esclarece que: “[...] serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

O Escritório de advocacia o qual foi feito a pesquisa, atua na área previdenciária e faz os seguintes serviços:

- Cálculos de aposentadorias;
- Concessão de benefícios;
- Acréscimo de 25% nas aposentadorias por invalidez;
- Planejamento Previdenciário;
- Revisão de benefícios.

Planejamento estratégico é definido por Selem (2003, p. 68) da seguinte forma, “O processo de planejar envolve, assim, um modo de pensar, o qual, por sua vez, envolve indagações, e estas envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.”

2.1.2 Características do Serviço

Há algumas características importantes que diferenciam os serviços dos produtos. Segundo Gronroos (1995, p. 38), são encontradas, na maioria dos serviços, quatro características básicas:

1. Os serviços são mais ou menos **intangíveis**.
2. Os Serviços são **atividades** ou uma série de **atividades**, em vez de coisas.
3. Os serviços são, pelo menos até certo ponto, **produzidos e consumidos** simultaneamente.
4. O cliente **participa do processo de produção**, pelo menos até certo ponto.

2.1.3 Serviços Jurídicos

O Escritório de Advocacia, do qual esta pesquisa foi elaborada presta serviços jurídicos na área previdenciária: ajuizamento de ações, planejamentos previdenciários, concessões e revisões de benefícios e qualquer outro caso referente à previdência social. O escritório de advocacia deve prezar pelos direitos de seus clientes, afinal de contas é para eles que trabalham.

No seguimento de prestação de serviço, Selem (2003, p. 47), afirma que:

De acordo com os dados trazidos pela Gazeta Mercantil (2002), os escritórios de advocacia brasileiros experimentam um crescimento sem precedentes na segunda metade da década de 1990. Em decorrência disso, as estruturas físicas dos escritórios tiveram que se expandir rapidamente: fusões, abertura de filiais, participações em redes internacionais.

Para Selem (2003, p. 35), “Os escritórios de advocacia perceberam os efeitos do fenômeno da globalização por meio do aumento da demanda por serviços jurídicos mais especializados.”

2.2 Planejamento

2.2.1 Histórico

Há muito tempo vem se falando de planejamento estratégico, e com ele aumenta a preocupação em se precaver em relação aos do mercado. Henri Fayol foi um dos autores clássicos da administração o que primeiro abordou o tema planejamento, ao dizer que: “Administrar é planejar, é organizar, comandar, coordenar e controlar”, Lopes (1978, p.7).

No começo do século XX, quando já se montavam as grandes empresas, base de toda uma nova estrutura industrial – da tecno-estrutura, na definição de Galbraith – Fayol estabelecia os primeiros conceitos de administração planejada ao afirmar que o plano de ação é, ao mesmo tempo o resultado desejado, a linha de ação a ser tomada, as etapas a atravessar e suplantando, os métodos a usar (Lopes, 1978, p. 7).

O planejamento estratégico é uma ferramenta que deve ser usada diariamente, visando sempre o progresso do escritório de advocacia. De acordo com Serra e Torres (2004, p.18):

O planejamento estratégico tem sido uma ferramenta extensivamente utilizada pelas organizações; teve seu auge nos anos 1960 e declinou duas décadas depois por não ter sido adaptado, na época, para competir em mercados globais se recessivos. No entanto, poucos anos depois, o planejamento estratégico ressurgiu com toda força devido a duas razões fundamentais: as organizações retomaram o crescimento e a internet e as possibilidades de *e-commerce* fizeram com que as organizações refletissem sobre o modo de se posicionarem nesse novo ambiente. O planejamento estratégico volta, entretanto, não como processo periódico, mas como uma parte da tarefa diária do executivo.

2.2.2 Definições de Planejamento Estratégico

Grandes mudanças e transformações estão ocorrendo nas atividades organizacionais, principalmente para o setor de serviços, no qual as influências das pessoas e da própria economia do país e do mundo estão fazendo com que suas atividades desenvolvam-se com rapidez constante. Contudo, esse ambiente dos serviços, dentre eles a advocacia, ainda apresenta muita resistência às mudanças. Suas atividades continuam sendo desenvolvidas muitas vezes precariamente, gerando perdas principalmente de tempo, de dinheiro e de clientes. Selem e Bertozzi (2006, p. 74) afirmam que:

Cada vez mais a advocacia passa por profundas e rápidas transformações que afetam a todos [...] a advocacia torna-se empresarial na concepção, na

prestação de serviço, na busca pela qualidade total, na concorrência, na complexidade e, certamente, na administração do escritório, da banca.

Segundo Selem (2006, p.45), “Um escritório de advocacia pode fazer uso de estratégias combinadas (mistas), sendo que seus planejamentos e decisões estratégicas devem levar em conta uma seqüência lógica de acontecimentos [...]”.

É preciso estar um passo a frente das surpresas do mercado para que não haja contratempos. Se o escritório planejar bem, analisar corretamente o mercado, usar as novidades que surgirem na tecnologia, definir claramente seus objetivos e adotar estratégias inteligentes, com certeza irá atingir seus objetivos.

2.2.3 Objetivos do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico tem por seu objetivo traçar um caminho em que a organização e seus gestores, deverão seguir para atingir uma finalidade a curto, médio ou longo prazo.

Ter uma visão do futuro define o que o escritório de advocacia pretende; isso mostra um esboço do planejamento estratégico a ser desenvolvido e praticado pelo gestor.

O escritório de advocacia deve ter um objetivo; uma vez que um objetivo é atingido, permite entender com clareza o que é preciso mudar no escritório ou como ele precisa evoluir para que o objetivo seja atingido. Para Chianenato (2004, p. 149), “Objetivos são as pretensões, os propósitos da empresa, os quais, tomados em conjunto, definem sua própria razão de ser ou de existir”.

Assim que os resultados forem alcançados, perceber-se-á que o crescimento e o desenvolvimento das atividades tanto dentro quanto fora do escritório, irão depender exclusivamente dos objetivos.

“O principal objetivo das organizações modernas é atingir a excelência operacional do uso de seus recursos estratégicos: pessoas e conhecimento.” (SELEM e BERTOZI, 2006, p. 74).

2.2.4 Ambiente e Cenário

A análise de cenário se divide em ambiente interno e ambiente externo. Ambiente e cenário são as etapas de análise do planejamento, considerando o ambiente interno e externo do escritório de advocacia, a análise define as estratégias e objetivos.

Ambiente interno são os recursos de que o escritório de advocacia dispõe para implantar uma estratégia, tais como funcionários, estrutura, recursos tecnológicos, entre outros; Ambiente externo são todos os setores de fora do escritório de advocacia que influenciam na criação do planejamento estratégico. Conforme Bulgacov (2007, P.29):

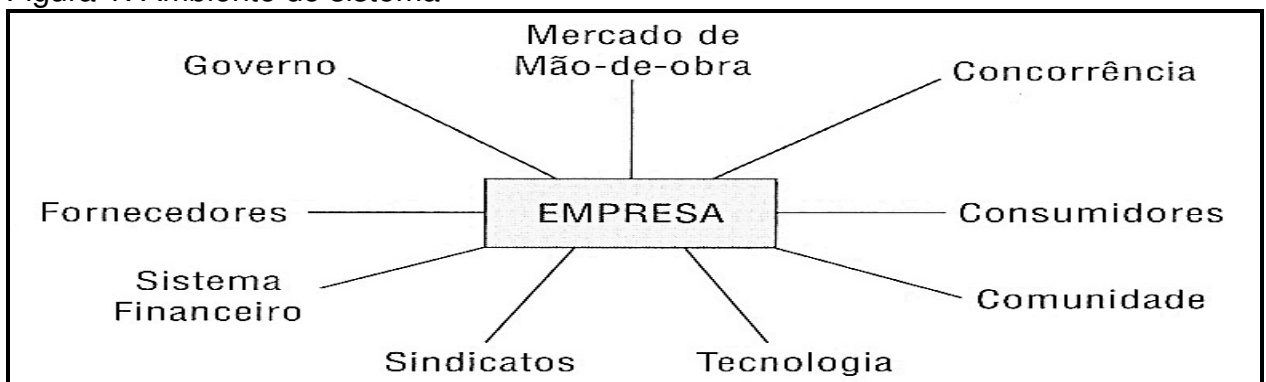
A importância do estudo do ambiente consiste na possibilidade de verificar pontos críticos de pressão ambiental, e identificar prováveis tendências de mudanças, além de aumentar o poder de previsibilidade e controle, de proatividade (agência) da organização sobre os elementos externos e de desenvolvimento de mecanismos de gestão de impacto ambientais.

A análise do ambiente e do cenário é muito importante para o sucesso do planejamento estratégico.

Para Oliveira (2002, p. 55) “Ambiente é o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema.”

A seguir, uma figura demonstrativa sobre como o ambiente e o cenário influenciam diretamente na empresa.

Figura 1: Ambiente do sistema



Fonte: Oliveira, 2002, p.55

Serra e Torres (2004, p.18) ratificam que "A avaliação do ambiente deve levar em consideração diversos fatores amplos – econômicos, político-legais, tecnológicos e socioculturais, entre outros."

2.2.5 Princípios do Planejamento

2.2.5.1 Princípios Gerais Do Planejamento

O planejamento têm que respeitar alguns princípios para que os resultados obtidos sejam os esperados. Segundo Oliveira (2006, p 37-40), o processo do planejamento deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalidade sejam os esperados. Esse autor enumera quatro princípios gerais para os quais os responsáveis devem estar atentos:

- 1) O princípio da contribuição aos objetivos e, nesse aspecto, o planejamento deve, sempre visar aos objetivos máximos da corporação ou da respectiva área.

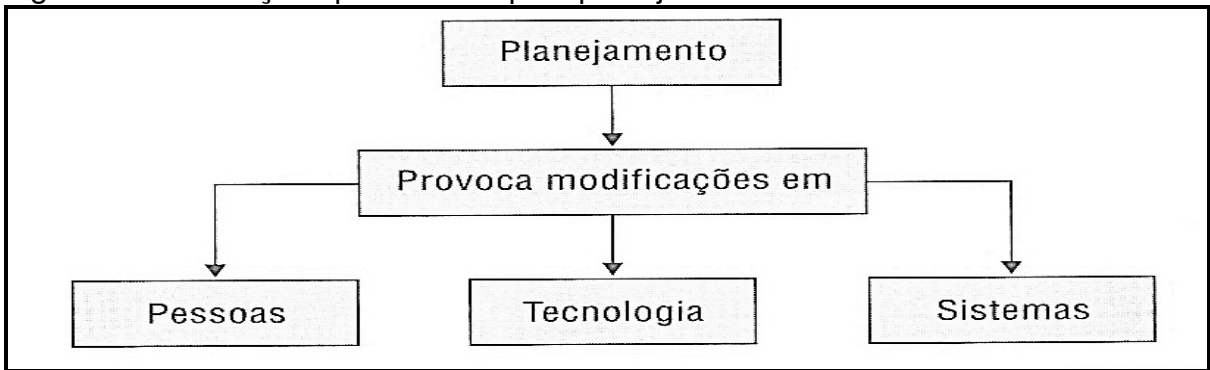
No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.

- 2) O princípio da precedência do planejamento, corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras (organizações, direção e controle).

Na realidade, é difícil separar as funções administrativas, mas pode-se considerar que o planejamento "do que e como vai ser feito" aparece na ponta do processo. Como conseqüência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.

- 3) O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da organização, conforme Figura 2.

Figura 2: Modificações provocadas pelo planejamento



Fonte: Oliveira, 2002, p.38.

4) Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve ter maiores resultados positivos e diminuir ao máximo as falhas, e é demonstrado claramente na figura 3.

Figura 3: Eficiência e eficácia nas empresas

				– Atenção aos problemas, principalmente operacionais.	– Atenção aos problemas empresariais que interagem com o ambiente.
				Interna	Externa
				Eficiência	
				Baixa	Alta
<ul style="list-style-type: none"> – Atenção ao desempenho da empresa em seu ambiente. 	Externa	Eficácia	Alta	<ul style="list-style-type: none"> – Objetivos empresariais alcançados, mas não no nível ideal. – Utilização inadequada dos recursos disponíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> – Objetivos empresariais alcançados. – Utilização adequada dos recursos disponíveis.
				<ul style="list-style-type: none"> – Atenção ao desempenho da empresa como um todo. 	Interna

Fonte: Oliveira, 2002, p. 39.

2.2.6 Filosofias Do Planejamento

2.2.6.1 Filosofia da satisfação

Essa filosofia procura atingir o mínimo de satisfação possível.

Para o autor (2002, p. 41-42) “[...], satisfazer é fazer “suficientemente bem”, mas não necessariamente “tão bem quanto possível”. O nível que define a satisfação é o que o tomador de decisão está disposto a fixar e, frequentemente, é o mínimo necessário”.

Oliver (2002, p. 41) ainda ressalta que: [...] “tal filosofia pode ser muito útil quando a empresa inicia o aprendizado do processo de planejar”.

2.2.6.2 Princípios Específicos

Os princípios específicos são realizado com base na atitude e visão perante o planejamento. Para Oliveira (2002, p. 40) Com base na atitude e visão interativa diante do planejamento, Arckoff(1974:28) apresenta quatro princípios de planejamento que poder ser considerados como específicos:

- **Planejamento participativo:** o principal benefício do planejamento não é seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido [...].
- **Planejamento coordenado:** todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente se for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.
- **Planejamento integrado:** Um escritório de advocacia de médio ou grande porte, que vai implantar um planejamento estratégico tem que manter os setores do escritório conectados. Oliveira (2002, p. 40) explica que:

[...] os objetivos empresariais dominam os de seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de “cima para baixo” e os meios para atingi-los, “de baixo para cima”, sendo este ultimo fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primaria é servir a seus membros.

- **Planejamento permanente:** É uma condição exigida pelo próprio mercado, porque planejamento estratégico acaba perdendo seu valor com o tempo. Segundo, Oliveira (2002, p. 40) “É muito importante o executivo estar atento aos princípios

gerais e específicos do planejamento, pois estes lhe proporcionarão base mais sólida para o processo decisório inerente ao planejamento na empresa”.

2.2.7 Filosofias do Planejamento

2.2.7.1 Filosofia da satisfação

Essa filosofia procura atingir o mínimo de satisfação possível. Para Oliveira (2002, p. 41-42) “[...], satisfazer é fazer “suficientemente bem”, mas não necessariamente “tão bem quanto possível”. O nível que define a satisfação é o que o tomador de decisão está disposto a fixar e, frequentemente, é o mínimo necessário”.

Oliveira (2002, p. 41) ainda ressalta que: [...] “tal filosofia pode ser muito útil quando a empresa inicia o aprendizado do processo de planejar”.

2.2.7.2 Filosofia da otimização

Essa filosofia visa a realizar o planejamento tão bem quanto possível usando técnicas matemáticas e estatísticas e até modelos de simulação. Oliver (2002, p. 42) explica que:

[...] os objetivos são formulados em termos quantitativos, pois são reduzidos a uma escala comum (monetária) e combinados em uma media geral e amplas de desempenho. Isto porque o planejador otimizador tende a ignorar os objetivos não quantificáveis, porque eles não poderão ser incorporados em um modelo a ser otimizado.

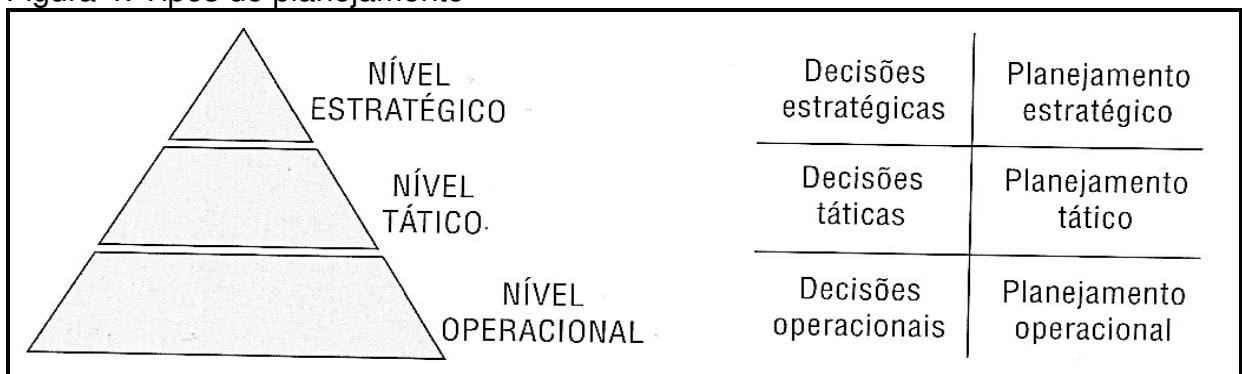
2.2.7.3 Filosofia da adaptação

Procura equilibrar o ambiente interno e externo da empresa após uma eventual mudança, para que possam obter o resultado desejado. Para Oliveira (2002, p. 42), “A filosofia da adaptação, também chamada *homeostase*, procura equilíbrio (interno e externo) da empresa, após ocorrências de uma mudança. O desequilíbrio pode vir a reduzir a eficiência do sistema-empresa de modo efetivo [...]”.

2.3 Tipos De Planejamento

Devido ao planejamento estratégico ser algo abrangente, que envolve todos os setores da empresa, ele é dividido em três partes: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional, visualizados na figura 5. Além disso, ele pode ser de curto ou de longo prazo.

Figura 4: Tipos de planejamento



Fonte: Oliveira, 2002, p. 45

O planejamento estratégico é um conjunto de decisões que afeta toda a organização e precisa de um período maior para se obterem resultados. Segundo Montana (2006, p. 119) “O planejamento estratégico exige um longo período entre o início e os resultados e considera o futuro em termos da missão da organização”.

O planejamento tático visa analisar qual alternativa poderá ser mais adequada aos recursos que a organização tem a seu dispor e em um prazo menor. Segundo Montana (2006, p.121), “O planejamento tático tem um tempo de duração mais curto que o planejamento estratégico e está voltado mais especificamente a variáveis como condições de mercado, metas financeiras e recursos necessários para executar a missão”.

O planejamento operacional é efetuado diariamente, com ele, o gestor organiza tarefas específicas, cronogramas e envolve todos os gerentes dos setores da empresa cujo o planejamento está sendo realizado. Para Chiavenato (2004, p. 184), “O planejamento operacional se preocupa basicamente com “o que fazer” e com o “como fazer”. Refere-se especificamente às tarefas e as operações realizadas no nível operacional”.

2.4 Importância do Planejamento Estratégico

O planejamento faz com que as organizações sigam por um caminho que as levem a conquistar seus objetivos à buscar alternativas para se precaverem das possíveis mudanças do mercado. Para Montana (2006, p. 177). “O planejamento obriga os gerentes a parar e analisar muito bem os problemas e alternativas”.

Montana (2006, p. 177) ainda alerta que: “A organização que adota um ponto de vista *do não me importa para onde* pode se descobri à mercê de múltiplas forças do mercado”.

Já que é através do planejamento estratégico, podemos determinar a melhor maneira de integrar os recursos disponíveis com a necessidade do escritório, podendo por em prática as mudanças que levam à produtividade e a qualidade nos serviços prestados.

2.5 Planejamento Estratégico para Escritórios de Advocacia

O escritório de advocacia, a princípio, tem que determinar uma missão; isso mostra o caminho em que o escritório está trilhado e aonde quer chegar para atingir seus objetivos.

A missão diz muito sobre o escritório que procura preencher as necessidades do ambiente externo. O planejador deve criar um planejamento visando às melhorias que o escritório de advocacia deverá conter.

Com isso o escritório de advocacia terá as condições e as ferramentas suficientes para caminhar durante muito tempo e poderá até contornar imprevistos que venham a surgir. Segundo Chiavenato (2003, p. 71), “Um objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização e pretende alcançar.”

Aumentar a satisfação do cliente é um ponto importante que o gestor não poderá deixar de lado; além de conquistar novos clientes, ajuda a manter os já existentes. Características como manter pontualidade dos atendimentos, abertura do escritório, retorno de análises e resultado dos processos fará a diferença.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada no trabalho de conclusão de curso foi à qualitativa e a documental, com o objetivo de reunir informações detalhadas para a proposta de elaboração de um planejamento estratégico adequado para um escritório de advocacia.

O trabalho de conclusão de curso tem por objetivo sugerir uma proposta de planejamento estratégico para um escritório de advocacia com base em análises. Foram analisados documentos como: relatório de atendimentos; de documentos analisados; ações protocoladas e documentos para análise,

Conforme Prestes (2006, p. 26), “Para efetuar este tipo de pesquisa, deve-se fazer um levantamento dos temas e tipos de abordagens já trabalhados por outros estudiosos, assimilando-se os conceitos e explorando-se os aspectos já publicados”.

4 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A proposta para a elaboração de planejamento estratégico para um escritório de advocacia, baseada na análise de dados, e no ambiente interno e externo visa determinar quais os caminhos que o escritório deve seguir para atingir seus objetivos.

Como os dados do escritório de advocacia são geridos por um sistema chamado, Controle de Processos para Escritório de Advocacia, o relatório que seja necessário extrair, o sistema gera com precisão, mas desde que todos os dados dos clientes sejam cadastrados corretamente desde o primeiro atendimento.

Com base nesses relatórios, podemos determinar quais os pontos fracos do escritório que devem ser modificados.

A proposta de planejamento estratégico tende verificar: tempo para análise de documentos; horários de atendimentos diferenciados; advogados de plantão e unir-se a associação a sindicatos.

1. Tempo para análise de documentos

Determinar um tempo que os documentos devem ficar aguardando para análise. O cliente geralmente quer um retorno rápido, e determinar um prazo de mais ou menos 15 dias para dar retorno é o adequado. Determinar que os documentos sejam analisados por ordem de chegada, priorizar as análises dos documentos dos clientes com mais de 60 anos e protocolar as ações já prontas.

2. Horários de atendimentos diferenciados

A maioria dos escritórios de advocacia trabalha em horário comercial, como a maioria dos clientes, por isso determinar um horário diferenciado ao dos concorrentes é um modo de atrair mais e mais clientes. Determinar que alguns dias da semana o escritório feche uma hora mais tarde ou abra uma hora mais cedo que o horários normal já é algo atrativo aos cliente, ou que abra uma vez por mês aos sábados.

3. Advogados de plantão

Grande parte dos escritórios de advocacia trabalha com horário marcado, como muitos clientes aparecem sem agendamento, é estratégia deixar um advogado de plantão para atender a esses clientes, mesmo que não gere ação, e seja somente para tirar dúvidas, já é um diferencial.

4. Associação a sindicatos

O escritório de advocacia que trabalha em parceria com sindicatos e associações ganha mais visão, fica mais conhecido e acaba ganhando mais clientes.

Seguindo essa análise, o escritório de advocacia tem as ferramentas necessárias para seguir o planejamento estratégico, para melhorar seu quadro de clientes e para ter retornos positivos no futuro, o planejamento estratégico geralmente proporciona resultados a curto, médio ou longo prazo.

CONCLUSÃO

O objetivo principal desse estudo o qual era analisar a importância de um planejamento estratégico para um escritório de advocacia situado na cidade de Criciúma, foi obtido. Identificou-se que, após um levantamento bibliográfico e documental, quanto antes o escritório de advocacia implantar um planejamento estratégico que se adapte às suas necessidades, ele terá os resultados desejados.

A pesquisa surgiu após uma queda nos atendimentos, e o escritório de advocacia teve a necessidade de planejar proposta para o seu crescimento. Este trabalho buscou mostrar o que é um planejamento estratégico, quais os tipos de planejamento, quais as fases de um planejamento estratégico que devem ser seguidas para que um escritório de advocacia alcance os resultados esperados.

Verificou-se que, para os escritórios de advocacia que não possuem um planejamento estratégico, acabam perdendo grandes oportunidades de crescer.

Por fim, pode-se concluir que este trabalho adicionou valores tanto para o pesquisador como para o escritório de advocacia. Ao pesquisador, deu-lhe experiência e conhecimento teórico na área administrativa e, ao escritório de advocacia, mostrou caminhos para o seu crescimento.

REFERÊNCIAS

- ANSONFF, H. Igor. **Administração Estratégica**, São Paulo: Atlas, 1983.
- BARONI, Robison. **Cartilha de Ética Profissional do Advogado**, 4ª Ed. São Paulo: LTR, 2001.
- BULGACOV, Sergio; SOUZA, Quenia Regina; PROHMANN, José Ivan de Paula; BARANIUK, James. **Administração estratégica: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2007. 187 p.
- CHIAVENATO, Idalberto,. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed São Paulo: Makron Books, 2000. 416 p
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.
- GAJ, Luis. **Administração Estratégica**. São Paulo: Ática S.A,1987.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KUAZAQUI, Edmir; COVAS, Teresinha Lisboa; GAMBOA, Márcia. **Gestão estratégica para a liderança em empresas de serviços privada e públicas**. São Paulo: Ed. Nobel, 2005.
- LOPES, C.T.G., **Planejamento e Estratégias Empresarial: saraiva**;1978.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**, 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos metodologia práticas**. 17ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PEREIRA, Giancarlo da Silva Rego. **Gestão estratégica: revelando alta performance às empresas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- PONCHIROLLI, Osmar. **Ética e Responsabilidade social empresarial**. Curitiba: Juruá, 2008. 152 p.
- PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. 3. ed. São Paulo: Rêspel, 2005.
- SELEM, Lara. **Estratégia na advocacia: planejamento para escritórios de advocacia**. 5. ed. Rio de Janeiro: Juruá, 2007.
- SELEM, Lara. **Estratégia na Advocacia: Planejamento para Escritórios de Advocacia – uma ferramenta para competir**. Curitiba: Juruá, 2003.
- SELEM, Lara. **Gestão de Escritório**, Brasília: Consulex, 2006.

SELEM, Lara; BERTOZI, R. D. **A reinvenção da advocacia**. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

SELLES, Leonardo. O conceito de planejamento estratégico. **Leonardo Selles**, abril. 2010. **Disponível em:** http://www.leonardoselles.adm.br/2010_04_01_archive.html. Acesso em: 07/06/2012.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: Conceitos, Roteiro Prático, Casos**, Rio de Janeiro: Raichmann & Affonso Editores, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**, 2ª. ed. São Paulo: FGV, 2001.

TEBOL, James, **A era dos serviços: Uma nova abordagem ao gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.