

## Sociedades S.A.: Dez passos para planejar os rumos do escritório em 2013

Spacca

Dando sequência ao nosso primeiro artigo da coluna Sociedades S.A. e aproveitando que a primavera está chegando, é hora de começar a agir efetivamente quanto ao que queremos para o ano que vem. Com a virada do ano, sonhos, ideias, planos e projetos preencherão nossos pensamentos. Se olharmos para trás, nos outros anos também foi assim. É uma fase de agonia. E perguntamos: qual percentual você atingiu dos sonhos, ideias, planos e projetos que traçou para 2012?

Se a resposta foi “não sei” ou “acho que alguma coisa”, pode ser que a causa de não ter “chegado lá” tenha sido a falta de um planejamento bem feito atrelado a uma boa execução e controle.

Quem sabe as emergências ficaram em primeiro plano e as atividades importantes para o futuro foram deixadas de lado. O segredo da estratégia é antecipar-se aos acontecimentos e projetar o futuro da banca diante de alguns cenários.

Enfim, já foi. Olhemos para frente! Misture as ideias do nosso primeiro e segundo artigo e terá um cocktail Molotov contra a falta de objetivos e foco. Temos pouco mais de três meses para isto. Ao laboratório, pois acredite em tempos absurdamente competitivos — e deixar de planejar é uma questão de alto risco. O maior problema é que os sinais são quase invisíveis. Se perde uma pequena carteira de clientes, o fluxo de caixa apresenta alguns desequilíbrios, dois talentos dão sinais que querem sair e os concorrentes parecem se fortalecer. Curiosamente não se soma estes problemas que, analisados individualmente, não se apresentam perigosos. Mas, no todo, são. Utilizar as ferramentas mais modernas de gestão legal será fundamental não apenas para resolver cada uma destas questões, mas também para colocar a operação num trilho mais consistente, sustentável e forte.

Desta necessidade nasce o planejamento estratégico, que é o meio mais eficiente de promovermos o encontro das oportunidades que o mundo oferece, com os recursos e capacidades que o escritório de advocacia detém. Como defende Peter Drucker, “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. Lembrando que se não alterarmos em nada o que fazemos hoje, nosso futuro é automático.

O que te parece que será o seu? Por melhor performance que sua banca apresente, sempre é possível melhorar, ampliar, gerenciar e medir resultados. Abrir mão de investir nos quatro pilares da gestão legal e deixar que a sorte conduza você, sua equipe e seus clientes para caminhos não previsíveis significa programar o suicídio da banca. Isso é muito sério! E justamente para minimizar os riscos é que o planejamento estratégico do seu escritório se torna tão essencial. Para isto sua advocacia terá que caminhar alguns passos evolutivos:

### Primeiro passo





Discuta sobre os rumos da advocacia. Reúna os sócios do escritório e promova uma discussão saudável: Quais os prognósticos para o setor nos próximos anos? Em que mercados iremos competir? Quais serviços vamos oferecer? Que valor vamos agregar aos clientes? Que vantagens a longo prazo teremos? Quais serão o porte e a lucratividade do nosso escritório? A advocacia estrangeira nos afetará? E o excesso de profissionais no mercado? Como estará a economia brasileira? Pergunte, pergunte, pergunte.

### **Segundo passo**

Analise o ambiente interno e externo do escritório. Internamente, será preciso identificar os pontos fortes e fracos, ou seja, as variáveis controláveis por você que podem criar condições favoráveis ou não à atividade do escritório (pense nas pessoas, na produção jurídica e de *back office*, no marketing jurídico, nas finanças da banca). Externamente, será preciso identificar as oportunidades e ameaças, ou seja, as variáveis não controláveis por ninguém que também podem criar condições favoráveis ou não à sua atividade jurídica (pense em como a tecnologia, o governo, o sistema financeiro, os sindicatos, os concorrentes, a comunidade em geral que afeta sua atuação).

Analise a situação atual do ambiente interno e externo do escritório, e trace uma relação entre eles, poderão ocorrer quatro situações: se uma oportunidade encontrar um conjunto de pontos fortes, servirá de alavanca para novos negócios; se uma ameaça tornar o escritório mais vulnerável em razão dos pontos fracos, temos um problema; se uma oportunidade não puder ser aproveitada em razão dos pontos fracos, temos uma restrição e o escritório não consegue crescer; e se existir uma ameaça à vista, mas os pontos fortes poderão amenizá-la, temos uma situação de vulnerabilidade. Para cada situação, um tipo de resposta. É hora de ter frieza aqui.

### **Terceiro passo**

Defina a Missão do escritório, e estabeleça as ações a serem tomadas para que se consiga alcançar a Visão a ser traçada. A Missão é a razão de ser do escritório. Responda: “Para que o seu escritório existe?” Algumas dicas: faz o que? (qual o seu negócio?); para quem? (quem é o seu cliente?); onde? (qual é a base, prioridade, estratégia de segmentação?); como? (qual é o grande desafio, ou diferencial da banca?); com que finalidade? (quer satisfazer a que grupos de interesse?).

### **Quarto passo**

Defina a Visão de futuro do escritório. Ou seja, identifique a posição ou situação onde o escritório pretende se situar num futuro de três anos (usamos o 3 como um número mágico!). Algumas dicas: esqueça que você é, eventualmente, o número 1; não seja prático; comece por seus clientes; não trate os clientes melhor do que trataria qualquer outra pessoa; tempere sua visão com muito sonho e ousadia.

### **Quinto passo**

Identifique os Valores do escritório. São eles que mantêm as pessoas no curso certo, caminhando na mesma direção, fazendo o que precisa ser feito e da forma que precisa ser feita. Quando ocorrer o inesperado, a equipe estará preparada para reagir rápida e decisivamente, baseada numa clara compreensão do que realmente importa. Atenção: se na hora de elencar seus valores você se deparar com pensamentos como “nem sempre somos assim”, ou “somos assim dependendo da situação”, ou qualquer outro que relativize a plena realização dos valores como comportamento, esqueça e tire da lista.

### **Sexto passo**

De posse todos os dados e informações importantes para a tomada de decisões, é chegado o momento traçar os objetivos estratégicos, que se traduzirão em resultados quantitativos e/ou qualitativos que o



---

escritório precisa alcançar no prazo de três anos, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua Missão. Os objetivos estabelecerão a direção e priorização das atividades, sob os quatro pilares da advocacia sustentável: das pessoas, da produção, dos clientes e das finanças da banca.

Sob a perspectiva das pessoas, se atente a: satisfação, retenção/*turnover*, produtividade, absenteísmo, sugestões apresentadas, reconhecimento pela realização de bons trabalhos. Sob a perspectiva da produção: tempo de entrega, eficácia do ciclo de produção, retrabalho, custos de produção, desperdício, produtividade via timesheet. Sob a perspectiva dos clientes: participação em determinado nicho de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes. Sob a perspectiva das finanças: crescimento da receita, redução de custos, aumento da lucratividade, estratégias sobre honorários, redução das despesas operacionais.

Defina os objetivos a serem atingidos no curto prazo (até 6 meses), no médio prazo (de 6 a 18 meses) e longo prazo (de 18 meses até fechar os 3 anos). Para um melhor foco e aumento da probabilidade de execução satisfatória, limite a três objetivos por período.

### **Sétimo passo**

Reduza os objetivos estratégicos em metas estratégicas, que permitirão uma melhor distribuição de tarefas e um melhor acompanhamento de resultados parciais. Em outras palavras: quebre os objetivos em partes menores. Mais uma vez, o mágico número 3 aparece: defina até 3 metas estratégicas para cada objetivo estratégico. Menos é mais!

### **Oitavo passo**

Hora de construir o Plano de Ação orientado para resultados, com a priorização dos objetivos e metas estratégicas, e a definição clara do que será feito, por quem será feito, por que será feito, onde será feito, pra quando será feito, e quanto custará para ser feito. Dicas: defina o resultado esperado; estime a data de conclusão; estabeleça marcos-chave de 90 dias; defina as ações necessárias para cada marco de 90 dias; determine as ações imediatas (plano semanal).

### **Nono passo**

Crie comitês estratégicos para garantir a condução, cronograma e orçamento do Plano de Ação com foco em pessoas, produção, clientes e finanças, de preferência com um sócio na liderança e uma composição de até quatro membros de áreas diversas da banca (jurídica e administrativa). Estabeleça o calendário de reuniões do ano de 2013, sendo semanais (de até meia hora de duração) para condução de cada objetivo e mensal (de uma hora de duração) para o grupo todo se alinhar.

### **Décimo passo**

Comece a rodar o Plano de Ação e a controlá-lo. Ao executar, faça pequenos avanços em circunstâncias controladas para atribuir melhorias (ou falhas) às mudanças planejadas. Estude os resultados: O resultado desejado ocorreu? Se não ocorreu, por quê? Não relaxe, fique em cima dos resultados! Torture os números até que eles confessem!



O futuro, caros leitores, é uma grande cartolina branca esperando que nós criemos o desenho do que queremos que aconteça. Quando deixamos ao acaso esse desenho, perdemos o poder de definir o que queremos para nós e para nossa equipe. Perdemos a grande chance de construir o futuro que enxergamos nos nossos sonhos. Perdemos a oportunidade de deixar um legado. Perdemos tempo. Perdemos vida. Mas ninguém que tenha lido este artigo e outros sobre o tema vai deixar isso ocorrer, vai?

Coragem. Avante!

**Date Created**

07/09/2012