



Sociedades S.A.: Evoluir na estratégia é saída para mercados competitivos

Spacca

Sempre recomendamos aos nossos clientes que se reúnam duas vezes por semana. A primeira reunião é técnica e estratégica e deve ser realizada na segunda-feira à tarde, das 17h às 17h50, de maneira precisa. A proposta desta reunião é decidir o caminho da banca pela semana e trocar informações sobre teses, projetos de lei e clientes. Além de ajudar fortemente como a banca se movimentará, também debaterá os clientes. Quais precisam de um apoio maior? Qual cliente tem reclamado de determinada situação? Onde podemos vender serviços para ampliar os honorários de clientes da carteira ativa e como recuperar clientes da carteira inativa? A segunda reunião pode ser realizada na quarta-feira, das 11h20 às 12h10, sobre posicionamento, negócios, captação de clientes e debates sobre a gestão do escritório.



Boas reuniões e conduzidas com liderança são exatas em suas pautas. Ser estratégico para sobreviver, manter e crescer exige o refinamento na arte da gestão de tempo e execução. Não seja uma sociedade de advogados “normal”, que pouco se interessa por estas questões. Seja inovadora para ser diferente. Pense em novas áreas de atuação, avaliação da equipe e treine-a o quanto for necessário. Nós estamos indicando cursos de teatro para que jovens advogados possam perder a timidez, desenvolver-se como articulista, negociador, palestrante, ou seja, nos papéis diários que temos que assumir na carreira jurídica.

São 100 minutos semanais para discutir a banca que resulta em uma incrível vantagem competitiva. Mas some isto por 12 meses. E por 36 meses. O resultado é proteger-se da concorrência e, mais que isto, ampliar o negócio jurídico — seja previdenciário, boutique tributária, empresarial de pequeno ou médio porte com foco em direito público e administrativo. As configurações são inúmeras e o que todos nós temos em comum? Sim, a questão legal no mais alto conceito e a inovação como regra!

Digamos que sua banca é empresarial clássica, com uma equipe de três advogados e mais dois sócios seus. E que esteja geograficamente próximo de um porto. E o resultado das reuniões é investir em uma área nova. Recentemente foi aprovada a nova lei dos portos que deve garantir R\$ 54 bilhões para dobrar a capacidade do setor em quatro anos. Observando tudo o que está acontecendo e evoluindo neste setor, podemos posicionar a marca do seu escritório como uma excelente opção para atender as demandas deste mercado.

Como raciocinar em uma estratégia diferenciadora?

A sua sociedade de advogados identifica um ambiente com predominância de ameaças. Entretanto, ela possui uma série de pontos fortes (*expertise*, disponibilidade financeira, recursos humanos bem treinados, tecnologia etc.) acumulados ao longo do tempo, que possibilitam ao administrador, além de querer continuar sobrevivendo, também manter a sua posição conquistada até o momento. Para tanto,



deverá sedimentar e usufruir ao máximo os seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar os seus pontos fracos, bem como maximizar as deficiências da concorrência — e evitar ou minimizar a ação de seus pontos fortes. Diante desse panorama, o escritório pode continuar investindo, embora de maneira moderada.

Este conhecimento nos leva a prever e desenhar estratégias de manutenção como:

— **Estratégia de estabilidade:** esta estratégia busca, principalmente, a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou, ainda, o seu retorno em caso de sua perda. Geralmente, o desequilíbrio que está incomodando é o financeiro, provocado, por exemplo, pela relação entre a capacitação produtiva e o seu poder de ampliar sua carteira de clientes. Um exemplo de estratégia é a manutenção do Ponto de Equilíbrio (*break-even-point*), através do qual a receita iguala-se à despesa, e de esforço para solidificação da marca, através de ações de marketing jurídico.

— **Estratégia de nicho:** nesse caso, o escritório procura dominar um segmento de mercado em que atua, concentrando seu esforço e seus recursos em preservar algumas vantagens competitivas. Pode ficar entendido que este tipo de escritório de advocacia tem um ambiente bem restrito, não procura expandir-se geograficamente e segue a estratégia do menor risco, excetuando-se aquele que é inerente a quem se encontra num só segmento. O escritório dedica-se a um único serviço, ou único mercado, ou único negócio, e não há interesse em desviar os seus recursos para outras atenções. É o exemplo dos escritórios *full service* especializados em atender instituições financeiras. A necessidade de escolher nichos propícios relaciona-se com a definição pelo escritório das necessidades do cliente, através do uso hábil e adequado dos seus recursos específicos e diferenciados, tomando seus serviços distintos, de modo que lhes propicie uma faceta competitiva para satisfazer a essas necessidades. A necessidade de identificação do nicho refere-se à situação de que a estratégia do escritório deve ser escolhida após a escolha do nicho.

Estratégias de desenvolvimento

Nesse caso, a predominância é de pontos fortes e de oportunidades. Diante disso, o administrador legal deve procurar desenvolver seu escritório de advocacia.

O desenvolvimento faz-se em duas direções principais. Pode buscar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou buscar novas *expertises*/tecnologias diferentes daquelas que o escritório domina. A combinação desses dois eixos (mercadológico e tecnológico) permite ao administrador construir novos negócios no mercado. O desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes conotações:

— **Desenvolvimento de posicionamento:** ocorre quando o escritório procura maior fechamento de contratos novos, levando seus serviços a novos mercados — colocando-se como uma referencia notável. Portanto, pode haver a abertura de novos mercados geográficos (regional, nacional e internacional) ou a atuação em outras áreas do Direito.



— **Desenvolvimento de serviços:** Esse desenvolvimento pode ocorrer através do desenvolvimento de novas características do serviço jurídico. Construa projetos e produtos para trabalhar áreas específicas da banca. Ao invés de rifar a área trabalhista construa um conceito de governança e consultoria para estimular o aumento de receita da área.

Estratégias de fusão

Atualmente ser pequeno é uma vantagem. Poder unir forças para gerar uma nova marca jurídica com a combinação de forças de dois ou mais escritórios é uma saída perfeitamente viável.

— **Desenvolvimento financeiro:** corresponde à situação de dois escritórios de um mesmo grupo de atuação, ou mesmo escritórios autônomos e/ou concorrentes: um apresenta poucos recursos financeiros e grandes oportunidades ambientais. O outro escritório apresenta o inverso: ponto forte em recursos financeiros e poucas oportunidades ambientais. Esses escritórios juntam-se, associam-se ou fundem-se em novo escritório, que passa a ter tanto ponto forte em recursos financeiros quanto em oportunidades ambientais.

— **Desenvolvimento de capacidades:** ocorre quando a associação é realizada entre um escritório com ponto fraco em tecnologia/*expertise* e alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais e outro escritório com ponto forte em tecnologia/*expertise*, mas com baixo nível de oportunidades ambientais.

— **Desenvolvimento de estabilidade:** corresponde a uma associação ou fusão de escritórios de Advocacia que procuram tomar as suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto mercadológico.

Esses três últimos tipos de estratégia de desenvolvimento buscam a sinergia positiva pela fusão ou associação, ou mesmo a incorporação de escritórios com diferentes posturas estratégicas (desenvolvimento financeiro e de capacidades) ou com posturas estratégicas idênticas (desenvolvimento de estabilidade). Se bem assessorado e executado com precisão tudo torna-se mais que interessante — uma bela oportunidade pensada por sócios que querem conquistar mercados, clientes e serem sustentáveis por décadas e séculos. Não é assim na Inglaterra, França e EUA? É uma tendência de mercado irreversível!

Conclusão

Finalmente, salienta-se que um escritório de Advocacia pode fazer uso de estratégias combinadas (mistas), e que em seus planejamentos e decisões estratégicas deve levar em conta uma sequência lógica de acontecimentos. Ou seja, o escritório pode planejar ações de *sobrevivência* para o presente momento; pensar em *manutenção* logo em seguida; e em *crescimento* no futuro a médio e longo prazo. O difícil, por que não dizer quase impossível, é estar em condições de sobrevivência e partir para o *desenvolvimento*.

Assim, para chegar a um cenário bem claro com relação ao que se pretende ou o que se pode fazer, o administrador do escritório precisa saber o que quer mudar. Precisa diagnosticar o ambiente interno e externo da organização e estudar a estratégia escolhida e ver as opções. Também é necessário tomar as decisões estratégicas e as operacionais, além de implementar tais decisões. Por fim, precisa gerenciar a



mudança, observando os prazos, os controles e índices para que possa interferir no processo corrigindo as falhas e alterando o plano onde for necessário. O roteiro pode ser assim sistematizado:

Formulação estratégica, em que se identificam:

- Pontos fortes no ambiente interno
- Pontos fracos no ambiente interno
- Oportunidades no ambiente externo
- Ameaças no ambiente externo

Alternativa estratégica, em que se identificam:

- Metas de curto prazo
- Metas de médio prazo
- Metas de longo prazo

Plano de ação, que deve identificar:

- O quê?
- Quem?
- Quando?
- Por quê?
- Onde?
- Como?
- Quanto custa?

Transforme cada área do escritório (trabalhista, ambiental etc.) em uma unidade de serviços autogerenciável e lucrativa, porém com comunicação total com as outras estruturas. As ferramentas estratégicas devem ser aplicáveis em todo o negócio jurídico como em recursos humanos, marketing jurídico, finanças, gestão do conhecimento etc. Cada área deve ser entendida como um centro de negócios e soluções, com metas e objetivos definidos: gerenciar custos, buscar os lucros e liderar a equipe. Cabe ao líder ser o responsável por isso. Essa interpretação é fundamental para a reinvenção. Ouse cada vez mais.

Destrua os antigos hábitos! Seja inimigo da passividade e da estagnação. Em vez de sofrer, curta a mudança, contamine os outros com novos ares. Seja a real diferença!

Date Created

24/05/2013