

# Planejamento estratégico para escritórios de advocacia

Transforme suas ideias em ações



**AVISO URGENTE**  
Confiança Jurídica

# Sumário

Introdução.....	02
Importância de planejar.....	03
Começando pelo começo.....	04
A missão.....	05
A Visão.....	05
Os Valores.....	05
Transformando as idéias em ações.....	06
A Construção do planejamento.....	09
Forças.....	11
Fraquezas.....	11
Oportunidades.....	11
Ameaças.....	11
Analizando as informações .....	13
Estratégia que conecta o hoje com o futuro.....	15
Planeje para advogar independentemente de onde estiver.....	18
Ações e táticas de marketing jurídico.....	19
Indicadores.....	21
Execução.....	23

# Introdução

É tempo de planejar! Ou melhor, é sempre tempo de planejar...

O planejamento é uma forma de antecipar o futuro, é um momento de reorganização na busca por novos horizontes ou a reafirmação de uma direção.

E a estratégia nada mais é do que a melhor forma de fazer esse futuro acontecer. Independente de se ter um negócio, do tamanho desse negócio, de quantos anos ele tem de mercado, planejar é a forma de garantir bons frutos para o futuro.

Um bom planejamento estratégico deve ser capaz de orientar todas as peças do escritório na mesma direção e definir os principais pontos em que todas as ações devem se basear.

Esse e-book chega com a função primordial de lhe fornecer dicas úteis e totalmente praticáveis em seu escritório para que seu planejamento seja coerente com seus anseios e corresponda as suas expectativas.

Boa leitura!



"A maioria das pessoas não planeja fracassar, fracassa por não planejar".

John L. Beckley

# Importância de planejar

O planejamento do escritório de advocacia é o responsável não apenas por definir quais são os objetivos e metas, mas também quais serão as ações utilizadas para chegar a esses objetivos.

Com isso, o planejamento deve ser uma ferramenta utilizada para funcionar como um fator de previsibilidade sobre o futuro e o mercado jurídico, instituindo diretrizes a serem seguidas.

A definição correta desse planejamento é fundamental para que o seu escritório consiga saber o que é preciso fazer para obter os resultados pretendidos.

Se você já tem algum tipo de plano, mas ele não é estruturado, este guia também vai lhe ser muito útil.



# Começando pelo começo

Inicie o planejamento por você, pessoa física de direito privado.

Onde você quer chegar? O que está disposto a investir? E a abrir mão? O que é admissível e o que não é? Quem está envolvido nesse futuro? Para quem é esse futuro, além de você?

Só após definir-se como indivíduo é possível pensar no coletivo e no negócio. E não, essa não é uma sessão ou texto de terapia, é apenas uma forma de condicionar o cérebro para uma construção racional e com respeito aos limites.

Então estamos definidos como indivíduos, partamos para o negócio, o escritório, a banca!

O planejamento estratégico pode e deve ser realizado para escritórios constituídos, independentemente do tempo de mercado, para novas bancas, para novos produtos e serviços ou os existentes. O importante é que se parametrize o que será planejado, o tempo para execução desse planejamento e o líder **desta ação**.

Depois transforme as perguntas individuais em coletivas: O que? Para quem? Como? A partir disso criarão ou revisarão a missão, a visão e os valores da banca, e terão o primeiro trabalho de casa do planejamento estratégico.



Apenas para que tenhamos consciência dos conceitos implícitos nessas três definições, vamos falar um pouco mais sobre elas.

“O planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes.”

Peter Drucker



**-A missão** é a razão de ser da banca... Qual é o negócio, quem é o cliente, sob quais bases, quais segmentações, o que tem de diferente em vocês, com que finalidade essa banca foi criada e se manterá, qual o interesse?

Esqueçam as frases de efeito, busquem definir exatamente o que é essência da banca de forma atemporal, aquela que com o passar dos anos vocês olhem e se vejam nela.

**-Os valores** são a base sagrada do negócio, a partir deles são norteados o que pode e o que não pode, quais as características a banca é capaz de trabalhar ou não, tanto para clientes quanto para equipe, fornecedores, ações e reações.

Os valores, assim como a missão são atemporais e com grande certeza norteiam, une ou segrega o negócio.

**-A visão** é para onde vocês desejam caminhar, sob quais aspectos, é o plano de navegação da banca, a estratégia propriamente dita para se posicionar no mercado em determinado período de tempo.

Sim, é importante que na visão haja um prazo determinado, afinal ela é temporal e deverá ser medida, controlada e reavaliada periodicamente. E ao contrário do que se pregava há alguns anos, a visão não necessariamente precisa ser apresentada ao mundo externo, a banca pode e deve **mantê-la** viva na mente dos que a compõe. Você precisa apresentar seu norte aos concorrentes?



# Transformando ideias em Ações



Entendam que não basta fazer boas definições, é necessário transformar as ideias em ações, avalia-las, controla-las e alterá-las se necessário for.

Bem, acho que ainda não disse, o planejamento é um organismo vivo, sistêmico que visa o auxílio para tomada de decisão e alocação de recursos. Assim, apresentarei uma ferramenta de controle e, também, os pontos de atenção do planejamento, seus "vilões".

Iniciemos pela ferramenta de controle e que, com quase absoluta certeza, ouviram falar: ciclo PDCA!

Sejamos francos e verdadeiros, você tem que acompanhar o que acontece na sua banca e se o caminhar está no sentido correto.

Uma das metodologias criadas para esse acompanhamento se chama PDCA, que vem do inglês PLAN-DO-CHECK-ACT, ou seja, planejar, desenvolver e executar, checar e agir, corrigir, padronizar.

O processo deve ser contínuo e implantado em tudo que o escritório se propor a fazer. Desde o cadastro de um cliente, ao desenvolvimento e execução de um processo, bem como no decorrer do planejamento estratégico.

E não pense que esse ciclo PDCA é fácil de ser executado! É um conceito que se transforma em ação e deve ser entronizado como regra básica, quase um valor da banca, para que funcione. Sabe quando não se confia em algo?

Que se cria uma estratégia, que faz, depois volta e verifica se foi feito, se da melhor forma, se pode seguir ou faz de novo. É isso! Tem que revisar, tem que ter "double check", tem que corrigir, tem que fazer com que seja o seu melhor, o melhor do todo. Vamos tentar facilitar isso mostrando os pontos de atenção no desenvolvimento do planejamento e também do dia a dia da banca. Os "vilões do planejamento".

**Sem dúvida, o maior dos vilões é a liderança, ou melhor, a falta de liderança dentro do processo.**

O escritório precisa escolher uma pessoa para ser o líder global do processo. Mesmo que seja constituído um conselho de gestão e acompanhamento do planejamento, o projeto obrigatoriamente tem que ter um dono. Assim como as áreas do escritório, não somente a jurídica, a administrativa, segmentadas em especialidades e/ou afinidades.

Outro ponto importante e quase sempre esquecido, o orçamento, nada dentro do escritório pode ser desvinculado do financeiro! Se a sua banca não tem um, provavelmente é porque não analisa, ou até nem conhece seus números e isso é deveras preocupante.

Comece por verificar o faturamento, quais os custos fixos, os variáveis, a distribuição, planilhe os dados e analise mensalmente, trimestralmente, semestralmente e anualmente. Essa é a base fundamental da estratégia, de que adianta sonhar, planejar e ver um futuro brilhante, se a banca não **organizar** fundos para colocar o plano em prática?

Lembre-se, a máxima é válida, toda ação tem reação e normalmente ela vem atrelada ao financeiro, seja para custo ou para faturamento, preveja o impacto.

O planejamento é composto pelas ações desencadeadas das metas que serão cumpridas por pessoas, concorda? Então as pessoas precisam comprar e vender o plano! Apresentar, explicar, detalhar para todos da banca é regra obrigatória do planejamento. Quando dizemos todos, quero salientar, secretária, recepcionista, auxiliares, estagiários, advogados, sócios e quem mais compuser o escritório.

Assim, a comunicação passa a ser um grande vilão e vem acompanhado da recompensa. Inevitavelmente espera-se um retorno pela ação e não necessariamente ligado ao financeiro, pode ser um feedback, uma inclusão na comemoração, um reconhecimento, e assim por diante. Entretanto se as metas forem ligadas ao faturamento, a recompensa deve ser atrelada a ele.

E para fecharmos os vilões, vem o tempo, ah o tempo! Mesmo que dinâmico e contínuo, o planejamento deve ter prazo determinado que vai além da data global de início e fim. Ele deve ter datas específicas, isso porque se não tem prazo ficarão planejando eternamente, não agirão.

Sem prazo não se tem mensuração, que não permite checagem e conseqüentemente não tem correção. Comumente vemos escritório com potencial, com sonhos palpáveis e factíveis e que não saem do lugar porque não colocam regras e prazo, apenas sonham.



# A construção do planejamento

Depois das definições pontuadas no capítulo anterior, passa-se a construção do planejamento, para tanto a sugestão é que escolham uma ou mais ferramentas de análise que auxiliaram na condução do projeto, são algumas delas: análise SWOT, Canvas, BSC – Balanced Score Card, 5W2H.

Lembrando que independente da ferramenta, para um planejamento funcionar é necessário ter consistência entre missão, visão, valores, objetivos, estratégias e implementação, foco no que lhes traga vantagem competitiva, flexível para adaptação nos momentos de implantação e o mais importante, simples o suficiente para ser usado e complexo o bastante para ser útil.

A ferramenta escolhida para falar nesta oportunidade é a SWOT, uma vez que possibilita a composição de um diagnóstico sobre o negócio, o ambiente que o cerca, e uma análise sistêmica de cenários.

Mas o que significa SWOT? Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats, ou seja, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, então no bom e velho português adota-se o nome de FOFA.





Então para que fique claro, especifique melhor as bases de parâmetros que poderão utilizar para determinas tais pontos.

**Nas forças** serão definidas quais os pontos fortes do escritório e dos seus componentes, quais são as vantagens internas em relação as demais bancas, quais as características favoráveis, tangíveis ou não.

**Nas fraquezas** definam os pontos de melhoria do escritório e até dos indivíduos que o compõem, as desvantagens internas perante as bancas concorrentes.

O ambiente externo, por sua vez, é de difícil controle, mas de favorável conhecimento e monitoria, para uso oportuno das oportunidades e minimização dos efeitos das ameaças, quando não for possível eliminá-las.

Ambos têm como função uma "antecipação do futuro", detectando o que pode apoiar ou constringer a implantação de estratégias definidas pelo escritório.

**Nas oportunidades** verifique as condições externas, as tendências do mercado que podem contribuir para o crescimento, para implantação de uma nova área, para ampliação, de acordo com a visão do escritório para determinado período.

**Nas ameaças** observe e pontue as condições que demandam atenção do escritório, que podem impactar no crescimento da banca e então devem ser prevenidas, minimizadas, quando não for possível eliminá-las.

Sempre é possível evita-las, inclua no planejamento a forma de enfrenta-las.

Atentem-se para o fato de ambas constituírem condições para reafirmação da missão e cumprimento da visão do escritório.

E não fiquem assustados se uma característica da banca aparecer como positiva e depois como negativa, acontece nas melhores bancas do País. Isso significa que se veem como bons, mas que existem e exigem pontos de melhoria.

Assim como uma oportunidade pode virar uma ameaça e vice-versa, por isso considere analisar sob as duas óticas. Uma boa base para inserção e relevância dos pontos da SWOT são os pilares da gestão legal: pessoas, produção, marketing e finanças.

Considere que pelo menos um ponto forte, fraco, oportunidade e ameaças devem estar ligados a um dos pilares da gestão, isso para que a banca verifique a banca como um todo e constitua condições de gestão de tudo que envolve o negócio.

Se acharem mais fácil segmente, por exemplo: pilar pessoas, quais são nossos pontos da SWOT? pilar produção jurídica, quais são nossos pontos da SWOT? E assim por diante.





# Analizando as informações

**Ok, tudo pontuado!? O próximo ponto de ação é a análise horizontal e cruzada destas informações.**

Bem, comecemos pela parte boa da análise, as oportunidades de crescimento oferecidas a partir do que o escritório vislumbra para o futuro, horizontalmente verifique as forças da banca e as oportunidades de mercado e criem ações que a partir dos pontos fortes do escritório, possam maximizar as oportunidades apresentadas pelo mercado, ou seja, tirar o melhor das condições mais favoráveis da banca.

Vislumbrem as possibilidades de como crescer no mercado, dos serviços apresentados, das capacidades individuais e coletivas.

Analisemos, sem seguida, sob outra perspectiva, partindo da premissa de que o escritório deseja e precisa desenvolver. Avaliem os pontos fracos e as oportunidades.

O cruzamento destas informações permitirá o desenvolvimento de estratégias que minimizem os efeitos negativos a ponto de não perderem as oportunidades que se apresentam. Condições como a inovação, as associações, a concorrência e a expansão devem ter na criação destas ações.

Então partamos para outra face, pela manutenção do escritório no mercado, cruze as informações das forças com as ameaças, ou seja, desenvolva ações estratégicas que minimize as ameaças a partir das forças do escritório, com foco na manutenção da estabilidade, reafirmação de nichos, apresentação de especialidades, de reputação.

E finalmente analisemos a sobrevivência da banca, vejamos as fraquezas e as ameaças, essa informação deve indicar ao escritório como minimizar ou até sanar as fragilidades a ponto não permitir que as ameaças virem realmente problemas a serem enfrentados pelo não desenvolvimento de pontos internos conhecidos.

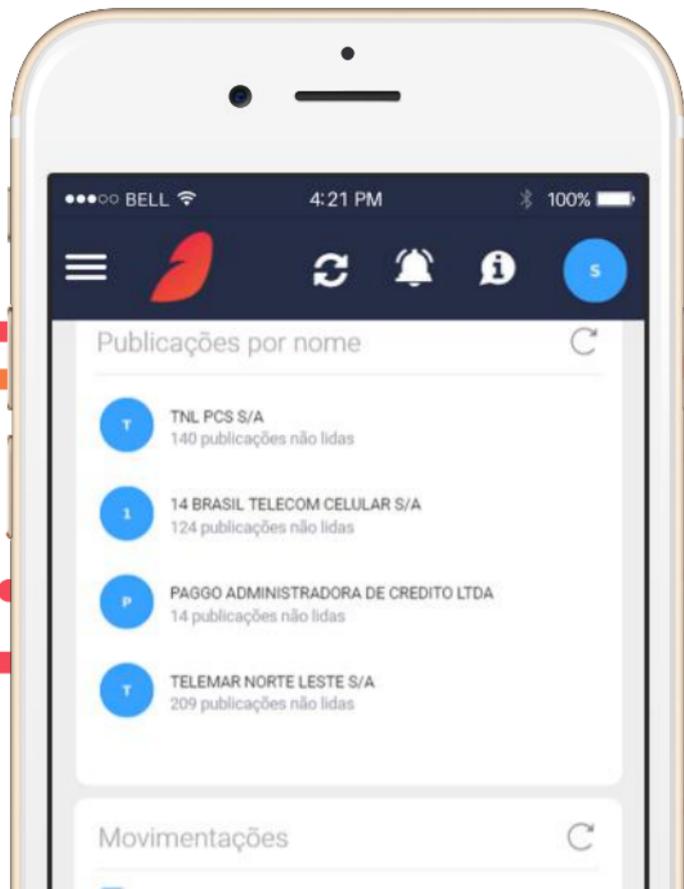
Avaliem os investimentos realizados e o retorno, os custos e a redução ou alocação dos mesmos, o fechamento de uma área ou até mesmo o desinteresse na manutenção de uma carteira.

Com esse cruzamento geral de informações a banca terá uma análise ampla do ambiente em que se encontra e no projetado. Assim vamos constituir os objetivos da banca, estabeleça os prazos a serem atingidos, os de curto, médio e longo prazo e relacione as ações e metas para cada objetivo.

Comecem pelos objetivos de curto prazo, aqueles que devem ser alcançados nos primeiros seis meses, estabeleçam de três a quatro grandes objetivos a serem trabalhados nesse intervalo e para cada um deles configure de duas a três metas que serão transformadas em ação e serão mensuradas.

Faça o mesmo com os objetivos de médio prazo, de sete a dezoito meses, e os de longo prazo que são acima de dezoito meses. E não esqueçam de informar e atribuir as funções a cada um dos componentes daquela ação, não deixem de falar qual a meta e no que ela contribui para o objetivo global.

# Estratégia que conecta o hoje com o futuro



## Planeje com a transformação digital

Saber aproveitar a tecnologia vai lhe ajudar a economizar tempo e dinheiro, reduzindo assim o estresse e permitindo que você se concentre nos aspectos da prática da advocacia que mais lhe interessa.

Pense em como a tecnologia precisa compor o seu planejamento para 2018.

## A tecnologia de softwares jurídicos é o caminho para:

- Conseguir economizar o tempo que é geralmente gasto em tarefas repetitivas;
  - Organizar a rotina do escritório;
  - Aumentar a produtividade no dia a dia;
  - Conquistar novos clientes, para aumentar a lucratividade de seu escritório.
  - Planeje a contratação, a troca ou a revisão do atual plano que você tem a seu dispor analisando as seguintes considerações:
- Seu software precisa se adaptar de acordo com a cultura, costumes, ecossistema mercadológico e necessidades do escritório.
  - Promova o gerenciamento e a melhoria das funções e atividades do seu escritório, mantendo-as organizadas dentro de um planejamento pré-estabelecido.

- Facilite o acompanhamento e progresso das tarefas que são executadas, gerando relatórios de mensuração dos dados de todo o trabalho do escritório.

- **Contrate** exatamente aquilo que você precisa. Não se perca nas funcionalidades oferecidas. Filtre o que realmente lhe importa e que vai fazer diferença para sua produtividade.

- **Busque um sistema** que te atenda e que tenha as ferramentas imprescindíveis para que seu escritório mantenha o crescimento de forma organizada e com uma gestão de sucesso.

- O **software jurídico** deve lhe atender em todas as etapas do seu negócio. Na prática isso significa que seu software jurídico precisa ter a opção atender o exato tamanho de sua demanda.

- **Também avalie** se é possível incluir novos colaboradores para acessar o sistema, afinal, seu escritório vai crescer e você vai precisar contratar

- **A funcionalidade**, o design e a simplicidade com que o sistema adotado se apresenta é fundamental. Não gaste horas e horas de treinamento para novos colaboradores e sócios.



Além de organizar as tarefas cotidianas do escritório de advocacia, o software jurídico pode ser utilizado como uma ferramenta estratégica para a gestão.

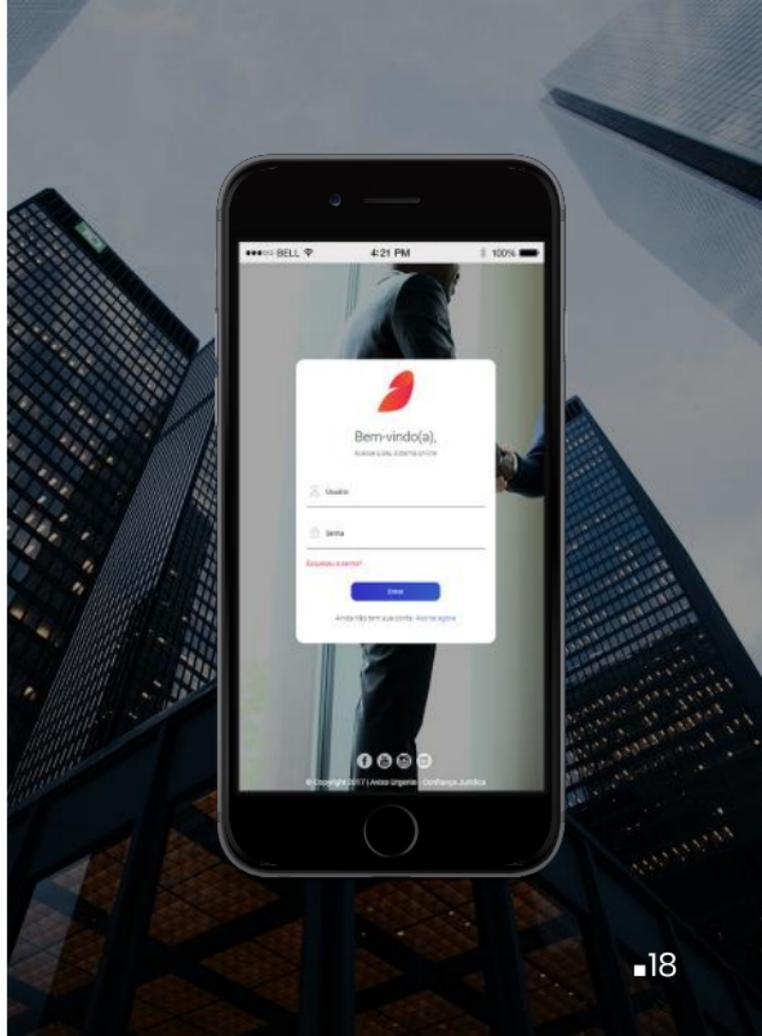
O Sistema oportuniza ao gestor fazer uma análise mais aprofundada dos custos e dos fluxos de trabalho. Isso permite que as atividades planejadas sejam desempenhadas da melhor forma com o mínimo de recurso e de tempo empregados em cada uma delas.

# Planeje para advogar independentemente de onde estiver

Comece a usar o software que tenha o armazenamento em nuvem. A flexibilidade, a segurança e a conveniência de poder acessar os dados da firma de advocacia a partir de qualquer dispositivo habilitado para Internet é incomparável e sem precedentes.

Invista na computação móvel e tecnologia portátil. A computação móvel oferece a conveniência de acessar arquivos e praticar a advocacia de qualquer lugar usando qualquer dispositivo habilitado para Internet.

Em 2018 será uma vantagem contar com a flexibilidade, mobilidade e acessibilidade de softwares jurídicos com armazenamento em nuvem para gerenciamento do escritório, incluindo controle de seu tempo, faturamento, gerenciamento de contatos, gerenciamento de documentos e de reunião.



# Ações e táticas do marketing jurídico

A quantidade de informações sobre marketing para escritórios de advocacia é tão gigante que os advogados podem ficar perdidos, sem saber por onde começar.

É um fato que, sem a elaboração de um bom planejamento de marketing, fica difícil para o escritório conquistar clientes, superar a concorrência e prosperar.

Tenha em mente que o marketing vai criar um posicionamento no mercado para o seu escritório. Por isso investir nessa estratégia vai lhe dar retorno na captação e fidelização de clientes.

Após determinar seus objetivos e seus prazos, é importante que o seu planejamento estabeleça qual (ou quais) estratégia de marketing é mais adequada para o seu escritório e para o período definido.

Para esse planejamento busque respostas para as seguintes respostas: quantas pessoas eu quero atingir? Quanto posso investir em ações de marketing?

É preciso que você entenda que existem estratégias que se adequam a qualquer orçamento — desde as que são de graça e as que custam bastante dinheiro.

**#PARA ILUSTRAR:** Um escritório de pequeno porte que atue na área do Direito de Família, pode querer ser reconhecido pelo seu atendimento personalizado. Outro escritório que atue no contencioso de massa pode preferir ser identificado como o maior especialista do mercado no atendimento de grandes empresas.



Após determinar seus objetivos e seus prazos, é importante que o seu planejamento estabeleça qual (ou quais) estratégia de marketing é mais adequada para o seu escritório e para o período definido.

Para esse planejamento busque respostas para as seguintes respostas: quantas pessoas eu quero atingir? Quanto posso investir em ações de marketing?

É preciso que você entenda que existem estratégias que se adequam a qualquer orçamento — desde as que são de graça e as que custam bastante dinheiro.



**#PARA ILUSTRAR:** Se deseja estabelecer seu escritório como autoridade em um determinado assunto, coloque em seu planejamento a criação de um blog que publique artigos jurídicos para aproximar os potenciais clientes.

**#PARA ILUSTRAR:** Você pode optar por investir em um atendimento personalizado.

Para isso a melhor estratégia é definir a sua persona, ou seja, seu público-alvo.

Isso possibilita que você faça um estudo aprofundado para entender suas principais necessidades e exigências e se prepare de antemão para oferecer um pacote

Assim que definir as estratégias a serem aplicadas, determine como serão empregadas ao longo do período de um ano e como será o acompanhamento dos resultados de perto. Se não estiverem dando o retorno esperado, é prudente reformular o plano inicial e pensar em novas táticas.

# Indicadores

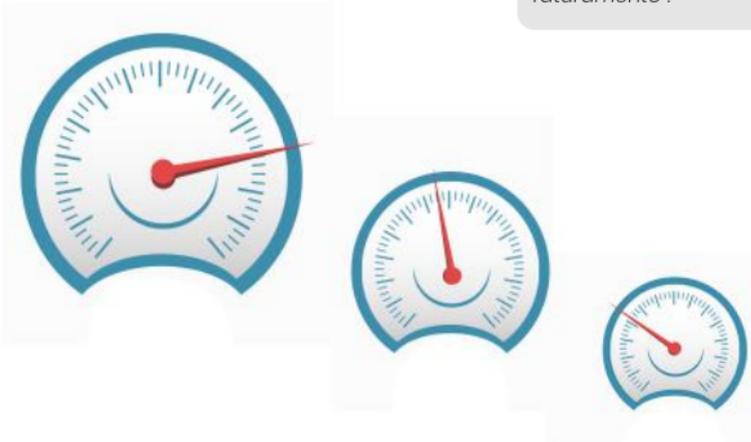
Para ajudar a garantir que suas ações colocadas no planejamento estão sendo cumpridas, é preciso estabelecer metas e indicadores que traduzam o que você quer.

**#PARA ILUSTRAR:** Uma das metas para 2018 é que para sucesso do escritório é necessário captar grandes clientes.

Os objetivos têm sempre um caráter mais qualitativo e dão o direcionamento à meta. Logo, sua meta poderia ser *"ter 70 novos clientes, sendo que os cinco deles seja responsável por mais de 20% de todo o faturamento"*.

No processo de escolha das KPIs que serão analisadas pelo seu escritório devem ser levadas em conta as seguintes características:

- **Disponibilidade** de Mensuração: os dados devem estar disponíveis para ser medido e analisado.
- **Relevância** para os objetivos: o indicador deve demonstrar resultados que estejam incluídos no planejamento.
- **Importância** para o escritório: Os KPIs também devem ser relevantes para o modelo de negócio do escritório.
- **Periodicidade de mensuração**: os indicadores escolhidos precisam gerar dados com frequência para que seja possível medir e comparar as métricas.



A escolha dos indicadores é difícil em todo os setores, mas para o escritório de advocacia tem algumas barreiras específicas. Entre essas barreiras está a dificuldade de ter KPIs mais elaborados. Isso faz com que a maioria dos advogados busquem indicadores simples demais para um mercado tão complexo como o Direito, como: como horas faturadas e marcadas.

O barulho que chegava zunindo em meus ouvidos era das abelhas que faziam festa com o despertar das flores de jaboticaba.

Engraçado como tudo acontece tão repentinamente no quintal da vovó. Aqui, um dia as folhas e frutos de todas arvores do quintal estão empoeiradas e a terra parece quebradiça de tão seca.

Mas basta Maria Salome anunciar: "vai chover", e o canto dos bem-te-vis no alto do pé de tamarindo se muda, o cheiro que vem de fora da casa ganha um toque perfumado da mistura de flores e até o movimento das galinhas no galinheiro produzem outro som.

É mágico quando chove no quintal da vovó. No seu planejamento anual aponte que análises de indicadores que sejam amplos, respeitando as seguintes características.

- **Reflitam os objetivos** e a estratégia do escritório;
- **Sejam vistos** como elementos-chave para o sucesso;
- **Sejam quantificáveis**.

Busque indicadores que estão relacionados a áreas estratégicas do escritório.

#### #PARA ILUSTRAR:

- Quantidade de ações;
- Ganhos e perdas com os processos;
- Número de contratos por área e por evolução, personalizado de atendimento e serviços.



Seguindo esses KPIs o advogado terá como saber se a performance da equipe está adequada com os objetivos.

Com esses dados o advogado pode medir o total de condenações e acordos, quantidade de ações encerradas e novas, rapidez na resposta de consultas e contratos, velocidade na restituição de tributos, entre outros.

# Execução

Terminado o planejamento anual, é hora de colocar a mão na massa. Só que isso deve acontecer antes do novo ano começar.

Afinal, depois de estruturar o planejamento e seus aspectos, é hora de alinhar o processo no escritório como um todo, deixando claro todos os formatos do documento para todos os colaboradores.

*Voilà*, planejamento pronto, agora é colocar para rodar!

Espero que você tenha aproveitado o conteúdo desse guia completo e que consiga organizar (e fazer) um excelente planejamento para seu escritório de advocacia!



# QUER CONTAR COM A MELHOR TECNOLOGIA COMO MEIO PARA ATINGIR SEUS OBJETIVOS?

---

Há mais de quatro décadas ajudamos advogados a terem informações seguras, controle de processos e maior produtividade.



**AVISO URGENTE**

Confiança Jurídica

# Gostou do E-book?

Então compartilhe:

Linkedin



Instagram



Facebook



Google plus



**Danielly Manochio**  

Consultora em Gestão Legal, Administradora  
especialista em Finanças, Fundadora da  
Manochio Vessoni Consultoria em Gestão.

**Marcos Aurélio Silva**

Jornalista, especialista em marketing e  
produtor de conteúdo da Aviso Urgente.

# Vamos crescer juntos?

## Conte com a Aviso Urgente

Aviso Urgente nasceu em 1975. Nessas mais de quatro décadas de história o foco é o mesmo: oferecer soluções que signifique segurança, confiança e comodidade para prática da advocacia.

