

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA

ALEXANDRA SCHER

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ESCRITÓRIO DE
ADVOCACIA: UM ESTUDO DE CASO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO

2020

ALEXANDRA SCHER

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ESCRITÓRIO DE
ADVOCACIA: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus de Pato Branco

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande

PATO BRANCO

2020



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Pato Branco
Departamento de Ciências Contábeis
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



TERMO DE APROVAÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA: UM ESTUDO DE CASO

Por

Alexandra Scher

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às 09h30min, no dia 07 de março de 2020 como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Prof. Luiz Fernande Casagrande
Orientador

Prof. Sandro Cesar Bortoluzzi
Avaliador - UTFPR

Prof. Eliandro Schvirek
Avaliador UTFPR

O Termo de Aprovação devidamente assinado, encontra-se em arquivo na pasta da aluna, no Departamento de Registros Acadêmicos – DERAC.

Dedico este trabalho a minha família, e em especial ao meu companheiro, pela compreensão, incentivo e amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Agradeço aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda a minha vida.

Agradeço ao professor Casagrande pela paciência, apoio e todo o conhecimento transmitido.

Por fim, agradeço a todos que colaboraram para a minha formação e auxiliaram em mais uma conquista.

RESUMO

SCHER, Alexandra. **Planejamento Estratégico para Escritório de Advocacia: Um Estudo de Caso**. 2020. 40 páginas. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2020.

Planejamento estratégico é uma ferramenta eficiente e indispensável nas empresas, pois auxilia os administradores a obterem melhores condições de avaliar o seu negócio. O principal objetivo do presente trabalho é elaborar um modelo de planejamento estratégico, aplicando o *Balanced Scorecard* em um escritório de advocacia. Esta pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, de cunho descritivo e qualitativo. O estudo utilizou-se da entrevista semiestruturada para efetuar a coleta e análise dos dados. De acordo com os dados analisados, observou-se que a Alfa Advogados Associados, necessita reorganizar, reinventar e adequar o seu escritório ao mercado e às expectativas de seus clientes, implementando um modelo de gestão que vise o planejamento e o controle das atividades desempenhadas, a fim de posicionar-se no mercado para conquistar novos clientes. Após a análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da Alfa Advogados Associados, foi elaborado um planejamento estratégico para o escritório, utilizando-se do *Balanced Scorecard* (BSC) para auxiliar o processo de gestão da empresa.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, escritório de advocacia, *Balanced Scorecard*, Ferramentas estratégicas.

ABSTRACT

SCHER, Alexandra. **Strategic Planning for the Law Firm: A Case Study**. 2020. 40 sheets. Conclusion of the Specialization Course in Accounting and Financial Management. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2020.

Strategic planning is an efficient and indispensable tool in companies, as it helps administrators to obtain better conditions to evaluate their business. The main objective of this work is to elaborate a strategic planning model, applying the Balanced Scorecard in a law firm. This research is characterized as a case study, descriptive and qualitative. The study used the semi-structured interview to perform data collection and analysis. According to the data analyzed, it was observed that Alfa Advogados Associados needs to reorganize, reinvent and adapt its office to the market and to the expectations of its clients, implementing a management model aimed at planning and controlling the activities performed, in order to position itself in the market to win new customers. After analyzing the strengths, weaknesses, opportunities and threats of Alfa Advogados Associados, a strategic plan was prepared for the firm, using the Balanced Scorecard (BSC) to assist the company's management process.

Keywords: Strategic Planning, law firm, Balanced Scorecard, Strategic tools.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de elaboração e Execução de Estratégias.....	17
Figura 2 – Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais	20
Figura 3 – A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento– Principais Medidas.....	21
Figura 4 – Mapa Estratégico.....	22

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos anteriores sobre planejamento estratégico aplicado a escritórios de advocacia	23
Quadro 2 – Diagnóstico da análise de SWOT.....	30
Quadro 3 – Perspectiva Financeira	32
Quadro 4 – Perspectiva dos Clientes.....	33
Quadro 5 – Perspectiva dos Processos Internos.....	33
Quadro 6 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	34
Quadro 7 – Mapa Estratégico.....	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	TEMA E PROBLEMA.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo Geral.....	13
1.2.2	Objetivos específicos.....	13
1.3	JUSTIFICATIVA.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
2.2	ESTRATÉGIA.....	17
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	18
2.4	BALANCED SCORECARD.....	18
2.4.1	Perspectiva Financeira.....	20
2.4.2	Perspectiva dos Clientes.....	20
2.4.3	Perspectiva de Processos Internos.....	20
2.4.4	Perspectiva de Aprendizado.....	21
2.5	MAPA ESTRATÉGICO.....	21
2.6	ANÁLISE SWOT.....	22
2.7	ESTUDOS ANTERIORES.....	23
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	26
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	26
3.2	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	27
4	ESTUDO DE CASO.....	29
4.1	DESCRIÇÃO ALFA ADVOGADOS ASSOCIADOS.....	29

4.2	PROCESSO DE PLANEJAMENTO UTILIZADO.....	29
4.3	ANÁLISE DE SWOT.....	30
4.4	ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD.....	31
4.5	ESTRATÉGIA E OBJETIVOS.....	31
4.5.1	Perspectiva Financeira.....	32
4.5.2	Perspectiva dos Clientes.....	32
4.5.3	Perspectiva dos Processos Internos.....	33
4.5.4	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	34
4.6	MAPA ESTRATÉGICO.....	34
4.7	CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO.....	35
5	CONCLUSÃO.....	37
	REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

No atual contexto, com uma grande velocidade de mudanças, novos desafios e metas obrigam os escritórios de advocacia a fazer expressivas alterações no seu programa de gestão, e a elaboração de um planejamento estratégico, no qual estabeleçam estratégias de ação e de aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados aos clientes se torna um recurso indispensável para o sucesso da empresa. Zuin e Queiroz (2006), relatam que é preciso que as empresas saibam desenvolver métodos competitivos, elaborar e implementar ações planejadas, e contar, inclusive com a participação dos integrantes de uma organização, pois essas ações são essenciais para o desenvolvimento organizacional.

A formação de advogados se encontra em crescimento acelerado, visto que há mais de 1,3 mil faculdades de direito no Brasil, formando bacharéis no mercado. O Presidente da OAB do Paraná pontua que o estado tem 62,4 mil advogados para atender uma população de pouco mais de, 11 milhões de pessoas, e isso foi caracterizado pela entidade como inchaço do mercado de trabalho que causa preocupação na classe dos advogados (OAB-PR, 2018).

Com 210 milhões de brasileiros e 1,1 milhão de advogados, a proporção aproximada de causídicos no país é de um para cada 190 cidadãos. A estimativa leva em conta apenas os advogados inscritos na Ordem, desconsiderando estagiários (26,6 mil) e suplementares (48 mil) (MIGALHAS, 2019).

O alto índice de advogados no país salta aos olhos quando comparado com os EUA, que é considerado o 3º país mais populoso do mundo (perdendo apenas para a China e a Índia). Com uma população estimada em 329,6 milhões de habitantes, o país tem pouco mais de 1,352 mi advogados, o que gera uma proporção de um advogado ianque para cada 244 habitantes (MIGALHAS, 2019).

Considerando estes dados, a globalização influencia muito no mercado, que está cada vez mais competitivo, e isso serve de alerta para que os profissionais e escritórios de advocacia desenvolvam estratégias inovadoras, trabalhando de forma mais proativa para construir uma marca que inspire confiança e credibilidade.

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”.

A OAB-PR considera que maior parte dos escritórios prestadores de serviços advocatícios ainda não está preparada para acompanhar o crescimento do mercado, por falta

de uma visão estratégica ou até por não conhecerem direito o seu próprio negócio e como torná-lo mais lucrativo (OAB-PR, 2018).

Diante destes aspectos, a elaboração de um planejamento estratégico adequado às características e pretensões da organização é essencial. O planejamento estratégico, quando bem formulado, proporciona uma visão do futuro, que permite à organização potencializar as suas forças, minimizar suas fraquezas, além de possibilitar o aproveitamento de oportunidades e a prevenção ante as ameaças que possam surgir.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O tema de estudo é o planejamento estratégico com aplicação do *Balanced Scorecard* em um escritório de advocacia, tendo como problema central da pesquisa a seguinte questão:

Como estruturar um modelo de planejamento estratégico eficiente com a aplicação do *Balanced Scorecard*, dentro do atual contexto de trabalho de um escritório de advocacia?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo principal do trabalho é a elaboração de um planejamento estratégico com aplicação do *Balanced Scorecard* em um escritório de advocacia.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Coletar informações sobre a situação atual do escritório;
- b) Realizar análise SWOT;
- c) Elaborar o planejamento estratégico utilizando o *Balanced Scorecard*;
- d) Analisar os resultados e compará-los à estudos anteriores

1.3 JUSTIFICATIVA

As novas tecnologias e o aumento na concorrência acirrada geram uma necessidade de diferenciação e posicionamento no mercado por parte das empresas, sejam elas de grande ou pequeno porte. O ambiente modifica-se muito rapidamente e o empresário precisa estar atento, a fim de desenvolver um bom planejamento estratégico e assim manter-se competitivo.

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 (LÍDIO, 2012).

Diante da quantidade de profissionais formados e a competitividade do mercado, a pesquisa se justifica pela pretensão em contribuir, no sentido de propor um modelo de planejamento estratégico, possibilitando atender de forma eficaz as necessidades de gestão de um escritório de advocacia, que possa abranger desde iniciantes até profissionais que já estão instalados no mercado.

Como justificativa prática, a proposta de implantação de um modelo de planejamento estratégico para o Alfa Advogados Associados pode tornar o processo de gestão mais eficiente e eficaz, além de contribuir, do ponto de vista científico, para a sedimentação dos conhecimentos e achados que podem advir de um estudo de caso, nessa atividade específica.

O Alfa Advogados Associados, é um escritório de advocacia que está atuando há vários anos no mercado, entretanto, no decorrer dos últimos anos começou a sentir que o mercado está cada vez mais competitivo e que para acompanhar as mudanças é preciso adotar um planejamento estratégico coerente com os seus objetivos e com a realidade que irá enfrentar, para que assim possa ter um diferencial em meio a concorrência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O contexto atual tem apresentado um mercado acirrado, aumentando a necessidade de as empresas terem um planejamento estratégico como uma ferramenta que possibilita a organização antecipada do que deve ser feito para alcançar efetivamente o que almeja. É preciso planejar, analisar as ações, pois assim torna-se possível organizar atividades, avaliar os riscos envolvidos e minimizar os problemas para obter êxito na tomada de decisão.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que deve ser usada diariamente, visando 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.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial que as empresas podem utilizar para melhorar seus processos. Segundo Tavares (2010, p.), “uma vez definido o negócio, o passo seguinte é saber como se pretende que a organização seja vista e reconhecida, a partir de uma visão do futuro”. Uma organização precisa estar ancorada no futuro para estabelecer como pretende atuar no presente, de forma clara e objetiva.

Oliveira (2012) indica que, planejar de modo estratégico significa estabelecer objetivos de longo prazo, com verificação das condições internas e externas, e esse papel pertence aos dirigentes de uma organização.

É preciso estar há um passo à frente das surpresas do mercado para que não haja contratemplos. Se a empresa souber planejar bem, analisando corretamente o mercado, utilizando das novidades advindas da tecnologia, definindo claramente os seus objetivos e adotando estratégias inteligentes, com certeza poderá atingir os seus objetivos. Oliveira (2009, p.39), afirma que:

O planejamento estratégico em sua elaboração possui três dimensões operacionais: o delineamento, a elaboração e a implementação. O delineamento compreende a estrutura metodológica do processo, bem como o profissional que irá auxiliar na elaboração, podendo ser um consultor ou um executivo da empresa. A elaboração fica com a obrigação de identificar as oportunidades e as ameaças do ambiente, avaliar os pontos fortes e fracos e sua capacidade de retirar vantagens das

oportunidades, explicitar os objetivos e as metas a serem alcançadas e também desenvolver maneiras para realização das estratégias. Enquanto que a implementação envolverá os assuntos organizacionais, o sistema de informação, orçamentário, sistemas de incentivos, o treinamento e liderança necessária para desenvolver o processo e colocá-lo em prática.

O planejamento estratégico tem como objetivo traçar um caminho em que a organização e seus gestores, precisam seguir para atingir uma finalidade a curto, médio ou longo prazo. Portanto, Chiavenato (1987, p. 275) afirma que:

(...) o planejamento implica fundamentalmente em traçar o futuro e alcançá-lo, sua essência consiste em ver as oportunidades e problemas do futuro e explorá-los ou combatê-los conforme o caso. O planejamento é um processo que começa com a determinação de objetivos; define estratégias, políticas e detalha planos para consegui-los; estabelece um sistema de decisões e inclui uma revisão dos objetivos para alimentar um novo ciclo de planificação.

É importante compreender que planejando a empresa se prepara para o futuro, sendo capaz de analisar onde quer chegar, como está e como estará daqui um determinado período, também consegue prever cenários e estar pronto para o que possa vir a surgir, tornando-se um diferencial competitivo, até porque muitas empresas por não planejar, acabam fechando logo após a sua abertura.

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 as atividades se desenvolvam com rapidez constante. Contudo, esse ambiente dos serviços, dentre eles a advocacia, ainda apresenta resistência às mudanças, e as suas atividades continuam sendo desenvolvidas muitas vezes precariamente, gerando perdas, principalmente de tempo, de dinheiro e de clientes (LIDIO, 2012).

O planejamento faz com que as organizações sigam por um caminho que as levem a conquistar os seus objetivos, buscando alternativas para se precaverem das possíveis mudanças do mercado. Para Charnov e Montana (2010, p. 177). “O planejamento obriga os gerentes a parar e analisar muito bem os problemas e alternativas”. Os autores também alertam que 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”.

2.2 ESTRATÉGIA

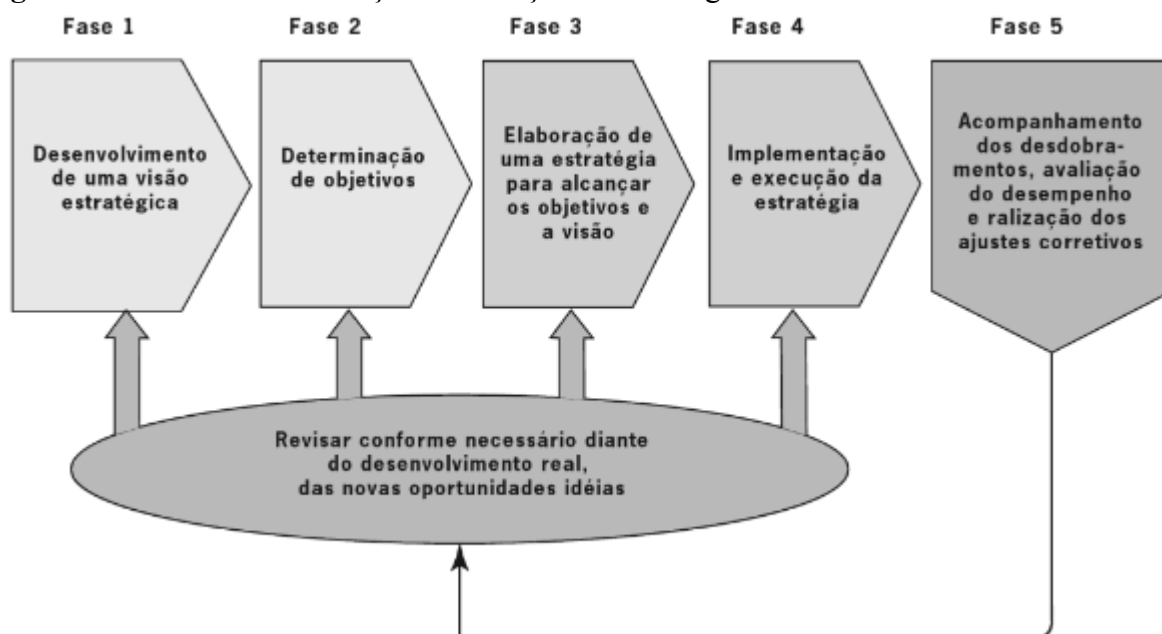
O propósito da estratégia é auxiliar o gestor na tomada de decisão, fornecendo informações para sair na frente de seus concorrentes. “Os executivos definem uma estratégia explícita, que é o plano de ação que descreve a alocação de recursos e atividades para lidar

com o ambiente, alcançar vantagem competitiva e atingir as metas organizacionais” (DAFT, 2010, p. 275).

“A estratégia de uma empresa consiste nos passos competitivos e nas abordagens administrativas que os gerentes utilizam para o crescimento do negócio, para atrair e satisfazer aos clientes, para competir de modo bem-sucedido e alcançar os níveis almejados de desempenho organizacional” (THOMPSON, STRICKLAND, GAMBLE, 2008, p.3).

A estratégia se refere a um processo contínuo, no qual não é possível prever todos os acontecimentos, tornando possível sempre adapta-las quanto as condições do mercado e o avanço das tecnologias, percebendo se as novas ações dos concorrentes, novas ideias para aperfeiçoar e evidências da estratégia não estão operando bem (THOMPSON, STRICKLAND, GAMBLE, 2008).

Figura 1- Processo de elaboração e Execução de Estratégias



Fonte: Thompson, Strickland, Gamble (2008, p.20)

Os administradores, em uma visão estratégica, precisam definir um percurso para seguir, direcionando a empresa para uma trajetória que lhe forneça o alcance dos objetivos traçados.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta primordial para uma empresa no contexto empresarial, com o objetivo de prevenir e assegurar as suas ações através de técnicas e processos que permitem um planejamento para o futuro e elaboração de objetivos.

Planejamento estratégico pode ser definido, conforme cita Selem (2003, p. 68) como um “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”. Por meio do planejamento estratégico a empresa identificará oportunidades e ameaças em um mercado globalizado e competitivo como o atual. Segundo Oliveira (2012, p.4):

Planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência, o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.

É preciso estar um passo à frente das surpresas do mercado para que não haja contratempos. O escritório precisa planejar bem suas ações, analisando corretamente o mercado, usando de todos os recursos inovadores que surgirem na tecnologia, definindo claramente os seus objetivos e adotando estratégias inteligentes, pois assim, alcançará bons resultados.

2.4 BALANCED SCORECARD

A sigla BSC significa, em tradução literal, "Indicadores Balanceados de Desempenho", no qual o termo balanceado diz respeito à utilização de quatro perspectivas distintas (indicadores financeiros, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento), porém, muito bem inter-relacionadas entre si.

O processo de formulação do *Balanced Scorecard* também tem início com a definição da missão e da visão da organização, para em seguida, considerando os seus valores, avaliar quais seriam as melhores estratégias para alcançar os objetivos previstos em cada uma das perspectivas que compõe esta ferramenta. Nesse sentido, Níven (2003) afirma que os quatro pilares básicos que dão consistência para o *Balanced Scorecard* são: missão, visão, valores e estratégia.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que tem como utilidade estabelecer medidas que impulsionam o desempenho e definir estratégias, fazendo o planejamento de uma forma mais abrangente.

O BSC é umas das principais ferramentas de gestão que permite a sistematização de indicadores, metas e iniciativas para se implementar as estratégias estabelecidas.

O BSC de acordo com Kaplan e Norton (1997), possui como principais benefícios:

- Traduzir a estratégia em objetivos e ações concretas;
- Promover o alinhamento dos indicadores com os objetivos estratégicos a todos os níveis organizacionais;
- Proporcionar à gestão uma visão sistematizada do desempenho operacional;
- Constituir um processo de avaliação e atualização da estratégia;
- Facilitar a comunicação dos objetivos estratégicos;
- Permitir desenvolver uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua;
- Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas.

O *Balanced Scorecard* tem como finalidade fazer com que o administrador consiga entender claramente os objetivos de sua estratégia e a partir dela chegar à definição das iniciativas estratégicas que devem ser executadas.

O *Balanced Scorecard* usa o conceito de quatro perspectivas estratégicas que devem ser devidamente definidas e, posteriormente, mensuradas e acompanhadas:

1. Perspectiva Financeira
2. Perspectiva dos Clientes
3. Perspectiva de Processos Internos
4. Perspectiva de Aprendizado

2.4.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira representa os objetivos financeiros a longo prazo, é uma estratégia para reduzir os custos e aumentar a receita.

2.4.2 Perspectiva dos Clientes

Perspectiva dos clientes refere-se ao público alvo que deseja atingir.

Figura 2 - A perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais

Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes

Fonte: Kaplan e Norton (1997: p.72)

Os clientes são os principais alvos das empresas, sendo assim, nada adianta ter uma alta tecnologia e uma grande produção, se não atrair clientes para consumir essa produção, sendo assim Kaplan e Norton (1997) elencam as medidas essenciais na figura 2.

2.4.3 Perspectiva de Processos Internos

Essa perspectiva é voltada para os gestores, sempre visando o atendimento ao cliente. Kaplan e Norton (1997, p.98) dizem que “no *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam ser de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo”.

2.4.4 Perspectiva de Aprendizado

A perspectiva de Aprendizado (Figura 3) aborda a necessidade de a empresa melhorar o que já tem e desenvolver inovações, com o intuito de abranger o mercado e por consequência, gerar mais receita.

Figura 3 - A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento– Principais Medidas

Capacidades dos Funcionários	Com a automatização dos trabalhos de rotina e o destaque dado às pessoas na criação de valor na era da informação a satisfação, a retenção e a produtividade dos funcionários são indicadores essenciais para o BSC. Neste aspecto, ganha destaque a reciclagem de funcionários e a atualização de competências
Capacidades do Sistema de Informação	A relevância do capital intelectual na obtenção de valor e o aumento da competitividade demandam informações relevantes e de qualidade sobre clientes, processos e dados financeiros.
Motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento	Motivação e iniciativas também são essenciais para a contribuição dos funcionários no sucesso organizacional. Um bom clima organizacional favorece a criatividade e a motivação das pessoas.

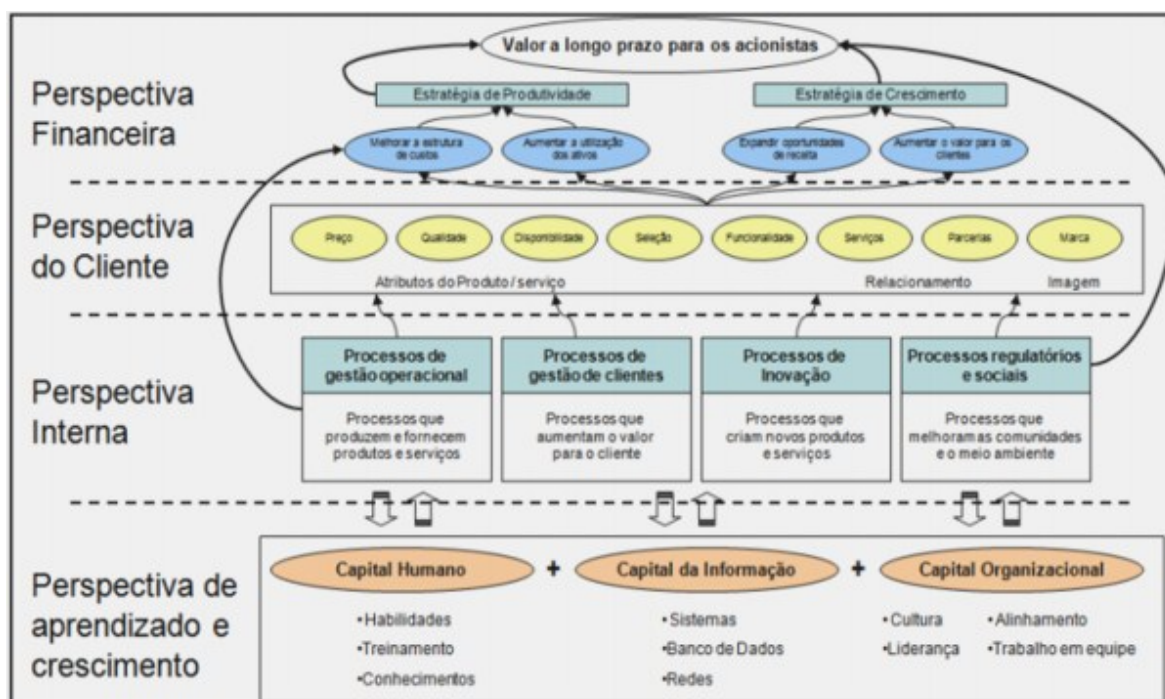
Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997,132-152)

A perspectiva do aprendizado e crescimento é a base para atingir os objetivos das demais perspectivas que compõe o Balanced Scorecard.

2.5 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico (Figura 4) é uma ferramenta que possibilita detalhar todas as direções que uma organização tem e que deverá tomar no futuro, permitindo que a empresa faça uma comparação do que está no papel com o que está acontecendo na realidade.

Figura 4 – Mapa Estratégico



Fonte: Adaptada de Kaplan e Norton (2004, p.54)

Conforme pode ser observado na Figura 02, o mapa é constituído por quatro diferentes dimensões: a) perspectiva de aprendizado e crescimento, composta pelo capital humano, capital da informação e capital organizacional; b) perspectiva interna, composta pelos processos de gestão operacional, gestão de clientes, de inovação e regulatórios e sociais; c) perspectiva do cliente, composta pelas dimensões preço, qualidade, disponibilidade, seleção funcionalidade, serviços, parcerias e marca; e d) perspectiva financeira constituída das estratégias de crescimento e produtividades, que em conjunto levam à geração de valor para o acionista.

2.6 ANÁLISE SWOT

Por meio das definições dos pontos fortes e fracos, a empresa define o seu ambiente interno por meio das oportunidades e ameaças, determinando o cenário externo o qual está inserida.

A análise SWOT é uma dessas ferramentas que proporcionam ao gestor ou até mesmo ao pequeno empresário, um panorama de como está a sua empresa perante os seus concorrentes fazendo com que conheçam e estudem o seu comportamento.

Na concepção de Oliveira (2007, p. 37) a análise SWOT pode ser definida da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Ao localizar um ponto forte ele deve ser incentivado até atingir seu ápice e caso um ponto fraco seja encontrado a empresa deve interagir e minimizar seus efeitos. O ambiente externo a empresa não possui o controle e desta forma ela deve estar sempre atenta e monitorando, utilizar-se das oportunidades e evitar que se nasçam ameaças.

2.7 ESTUDOS ANTERIORES

Quadro 01- Estudos anteriores sobre planejamento estratégico aplicado a escritórios de advocacia

AUTOR, ANO	OBJETIVO GERAL	PRINCIPAIS RESULTADOS E CONCLUSÃO
Brito e Bezerra, (2017)	Modelo de gestão que auxilie o advogado na estruturação administrativa e financeira de um escritório	Nesse sentido, conclui-se que o presente trabalho se constitui como um instrumento de grande oportunidade, ao se oferecer subsídios para a elaboração de um planejamento estratégico que se adequa à realidade do negócio.
Graça, Beuren e Murro, (2015)	Identificar o uso, a importância e a necessidade dos controles de gestão em uma empresa prestadora de serviços advocatícios.	Conclui-se que os instrumentos de controle de gestão são utilizados de maneira adequada na empresa prestadora de serviços advocatícios pesquisada, mas também foi constatada a necessidade de adequar alguns controles de gestão já utilizados na empresa, considerando as necessidades de outros setores, e assim adaptá-los para um melhor funcionamento da organização como um todo.

Codá, (2014)	O objetivo geral deste trabalho é elaborar um modelo de Planejamento Estratégico específico para os escritórios de advocacia do Distrito Federal	A ferramenta Balanced Scorecard (BSC), análise Swot, a pesquisa externa através do benchmarking e as reuniões de brainstorm, mostraram-se eficientes e eficazes para conseguir alcançar um resultado satisfatório.
Barbosa, (2018)	Objetivo geral apresentar proposta de planejamento estratégico que pode ser utilizado em micros e pequenas empresas para ser trabalhado na empresa que está sendo objeto de estudo	O artigo atingiu seu objetivo que eram apresentar um modelo de planejamento estratégico para a empresa objeto de estudo, de forma simples e simplificada para entendimento do gestor e colaboradores.
Lídio, (2012)	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	Verificou-se que, para os escritórios de advocacia que não possuem um planejamento estratégico, acabam perdendo grandes oportunidades de crescer. Para escritório de advocacia, mostrou caminhos para o seu crescimento.
Motta, (2009)	Objetivo principal deste trabalho é realizar um Planejamento Estratégico e um Balanced Scorecard para escritório de advocacia Morais & Machado Advogados	Á Morais & Machado Advogados proporcionou uma visão estratégica do negócio, a qual será decisiva para o sucesso do escritório. Ademais contribuiu para o desenvolvimento do site de acordo com a estratégia adotada, bem como, com o levantamento dos principais requisitos para construção do software que servirá como principal fonte de dados para medir as metas estabelecidas.
Silva, Santos, Queiroz e Nóbrega, (2016)	Os principais conceitos e abordagens efetuadas sobre o tema planejamento estratégico, verificando ainda como aplicá-los às empresas prestadoras de serviços jurídicos – sociedade de advogados e sociedade unipessoal de advocacia.	Como contribuição, o presente artigo permitiu a instauração do debate em torno da necessidade de diagnosticar, elaborar, implementar, acompanhar e atualizar o planejamento estratégico das empresas prestadoras de serviços jurídicos, possibilitando uma visão empresarial da gestão dos serviços jurídicos.
Pires, Lopes e Vallss, (2013)	Identificar como essas empresas gerenciam a informação e o conhecimento que produzem e, a partir deles, nos propusemos a descrever as práticas, modelos e métodos que podem ser implementados em escritórios de advocacia.	Nesse sentido, a gestão do conhecimento em escritórios de advocacia consentirá para a criação de uma vantagem competitiva sustentável de difícil imitação, pois o trabalho será desenvolvido com foco no conhecimento empresarial e das pessoas, os bens mais valiosos desses ambientes.

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar com o Quadro 1, que nos estudos anteriores foi constatado que as ferramentas de planejamento de gestão são instrumentos de grande importância em escritórios jurídicos, pois colaboram para aprimorar o negócio e gerir com maior eficiência as oportunidades de melhorias e rentabilidade.

É fundamental também o desenvolvimento de um planejamento, dividindo todo o processo em etapas, para proporcionar a viabilização das atividades, com o objetivo de torná-lo uma organização lucrativa, que seja fonte de prazer pessoal e realização profissional.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

No presente capítulo será apresentada a metodologia da pesquisa utilizada, com base no que alguns autores apresentam como teoria. Silva (2003) apresenta a metodologia como sendo um estudo do método, na busca de determinado conhecimento.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo foi desenvolvido em uma única empresa, portanto caracteriza-se como um estudo de caso. Segundo Gil (2010, p. 57) “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. Apresentando o método mais apropriado para a elaboração de uma proposta de Planejamento Estratégico.

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 83) conceito de metodologia é:

Um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos validos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Deste modo a pesquisa pode ser classificada como qualitativa e descritiva. Para Cervo, Bervian e Silva (2006, p. 61) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa, e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipula-los”. Fachin (2005, p. 81) pontua que a “Pesquisa qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente”. Para que fosse possível fazer o levantamento das informações foram realizadas entrevistas semiestruturadas com todos os sócios, contando com a maior participação do sócio gestor.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 149) a “coleta dos dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.Dentre os instrumentos que são utilizados para a coleta de dados, pode-se apresentar alguns:

- Coleta documental: relatórios obtidos na empresa por meio do software;
- Observação dos processos da empresa;
- Entrevista com os sócios: recolheu-se informações que não puderam ser encontradas na coleta documental.

Marconi e Lakatos (2007, p. 151) relatam que “A importância dos dados está não em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações”. A pesquisa teve como critério a escolha por conveniência.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS

A pesquisa foi desenvolvida em um escritório de advocacia e a coleta de dados foi realizada em três etapas:

- **Primeira etapa:** busca de um referencial teórico em livros, teses e dissertações, periódicos científicos e materiais disponibilizados na internet, que auxiliassem a proporcionar um modelo de investigação.
- **Segunda etapa:** investigação por meio da aplicação de entrevista semiestruturada com gestor da empresa. Essas entrevistas foram, em sua maioria, de forma espontânea, uma vez que os respondentes foram questionados e ao mesmo tempo deram as suas opiniões;
- **Terceira etapa:** análise dos dados e proposta de aplicação do modelo de Planejamento Estratégico. Posteriormente, foi elaborado um modelo de Planejamento Estratégico que englobasse todos os conceitos aprofundados no levantamento bibliográfico, de modo a propor o método mais adequado que atenda a demanda do escritório jurídico.

A entrevista citada está disponível no apêndice. Deste modo, este trabalho busca identificar informações necessárias para a elaboração de um planejamento estratégico e aplicação do *Balanced Scorecard*. Neste sentido, buscaram-se publicações que tratassem do tema da pesquisa. Dessa forma, utilizaram-se procedimentos para realizar buscas acerca de artigos publicados atualmente na área, e que se adequasse ao propósito do trabalho.

A revisão bibliográfica de artigos foi realizada no site de busca *Google Acadêmico*. A filtragem da busca foi feita através das palavras-chave: Planejamento Estratégico, escritório de advocacia, *Balanced Scorecard*, ferramentas estratégicas.

O site disponibilizou, num primeiro momento, 274.900 resultados, dos quais foram analisadas as 2 primeiras páginas, priorizando como critério de escolha, os títulos mais relacionados com o tema determinado para a busca. Como segundo critério de escolha escolheu-se o problema de cada artigo. Nesta busca foi possível encontrar 14 artigos, e destes

foram selecionados apenas 8, que foram escolhidos após a leitura do resumo.

Os procedimentos de coleta de dados ocorreram entre o período de 30/10/2019 a 20/01/2020 na empresa Alfa Advogados Associados. Inicialmente foi realizada uma observação na rotina diária da empresa e na análise dos dados registrados no *software* e em conjunto com a observação da rotina da empresa ocorreram várias conversas espontâneas com o sócio gestor, no qual o mesmo expôs as preocupações com o futuro da empresa e a falta de planejamento de controle. Essas informações auxiliaram a elaborar uma entrevista semiestruturada para identificar as falhas da empresa, sendo possível perceber a necessidade da elaboração de um planejamento estratégico.

Com o auxílio do sócio fundador, foi possível elaborar a análise SWOT no período de 28/11/2019 a 04/12/2019, e essa análise SWOT foi essencial para a aplicação do *Balanced Scorecard* como plano de ação, servindo como ferramenta de definição de objetivos, metas e ações.

4 ESTUDO DE CASO

Os sócios são pessoas acessíveis ao pesquisador, o que facilita a coleta de dados. Além disso, o escritório não possui um planejamento estruturado, o que comprova a necessidade deste estudo.

4.1 DESCRIÇÃO ALFA ADVOGADOS ASSOCIADOS

O escritório está em atividade desde o início dos anos 80, possui 1 funcionário e quatro sócios. Atua nas áreas de Direito Trabalhista, Direito Previdenciário, Direito Cível e Direito do Consumidor, atendendo apenas pessoas físicas. A empresa tem forte presença no sudoeste do Paraná.

4.2 PROCESSO DE PLANEJAMENTO UTILIZADO

Neste capítulo, será detalhado o processo do planejamento estratégico proposto. Os dados iniciais foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada com o sócio fundador da empresa, conforme apresentado no capítulo 3.

O escritório atualmente não possui um planejamento estratégico estruturado, porém os seus sócios estão cientes de que precisam tomar iniciativas para a implantação de um planejamento. Os principais controles utilizados são com relação a prazos e o mesmo é gerenciado em agenda física. Em relação ao cadastro de clientes, o escritório possui um *software*, mas que não se utilizam todas as suas ferramentas. Quanto a controle financeiro, não há fluxo de caixa apenas algumas anotações em caderno.

Primeiramente foi realizada a análise SWOT, em seguida foram definidas a missão, a visão e os valores do escritório. Por fim realizou-se a criação de objetivos, os quais serão esmiuçados em ações, indicadores e metas no *Balanced Scorecard*.

A Alfa Advogados Associados não possui uma visão estabelecida, assim como não visualiza suas missões e valores, ficando ao sócio fundador a responsabilidade de definir.

4.3 ANÁLISE SWOT

O diagnóstico da análise SWOT realizada para o escritório pode ser visto na Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Diagnóstico da análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Tradição em Pato Branco, devido ao tempo de existência; • Boa comunicação entre os advogados; • Trabalho em equipe; • Escritório conta com a estrutura de um escritório de grande porte; • Atendimento personalizado; • Equipe qualificada, com especializações em Direito Processual Civil, Direito do Trabalho e Direito Previdenciário. • Transparência das ações; • Todos os advogados são sócios do escritório; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há nenhuma ação de captura para novos clientes; • Escritório necessita de uma melhor organização do fluxo interno de trabalho; • Falta Controles Internos;
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Criação desenfreada de cursos de Direito; • Concorrência entre escritórios é acirrada em Pato Branco; • Reforma trabalhista; Mudança na legislação impactou muito no número de ações Crescimento de advogados no mercado de trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidou como referência no Direito do Trabalho; • Concorrência entre escritórios é acirrada em Pato Branco; • Novas Tecnologias • • Defesa do Trabalhador

Fonte: elaborado pela autora.

Foi possível observar que o impacto após a reforma trabalhista foi muito relevante, pois a principal área de atividade do escritório está ligada ao direito trabalhista. As forças mostram os pontos de destaque da empresa. Uma das forças em destaque possui tradição em Pato Branco, tornando-se um grande reconhecimento na área trabalhista.

As fraquezas são os pontos que precisam ser melhorados. A fraqueza que mais precisa

de atenção é a captura de novos clientes. Em relação as ameaças, reconhece-se que são pontos a serem analisados no planejamento para que não abale as operações da empresa. A Reforma trabalhista é uma ameaça que abalou muito as ações no escritório.

As oportunidades são situações que podem auxiliar no alcance dos objetivos da empresa. O escritório é especializado em Direito Trabalhista e possui credibilidade no mercado, sendo essa uma qualidade que gera uma oportunidade para crescer em outras áreas.

4.4 ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

A construção do *Balanced Scorecard* (BSC) se baseia na missão, valores e visão para medir o desempenho organizacional sob quatro principais perspectivas: financeira, processos internos, clientes e aprendizado e crescimento, e estabelece entre elas uma correlação de causa e efeito. A elaboração do planejamento estratégico com aplicação do *Balanced Scorecard* no escritório de advocacia, que é o objeto do estudo de caso, é apresentada a seguir.

Para a construção da visão, missão e valores do escritório, foi realizada uma reunião com os sócios com o intuito de transcrever de forma fidedigna os objetivos empresariais do escritório. Assim, após muitas reflexões e debates entre os sócios, foram assim descritos:

- a) Visão: O escritório tem como visão: Consolidar e ampliar as áreas de atuação jurídicas do escritório.
- b) Missão: O escritório nasceu com o propósito de fazer a defesa dos trabalhadores na área do Direito do Trabalho, buscando a recuperação de seus direitos quando violados. Defender o direito dos trabalhadores com ética e responsabilidade, buscando conquistar seus direitos quando violados.
- c) Valores: Os valores do escritório são: profissionalismo, ética, transparência e qualidade do trabalho.

4.5 ESTRATÉGIA E OBJETIVOS

O escritório Alfa Advogados Associados está inserido no mercado a vários anos, porém a concorrência e as novas leis trabalhistas estão impactando em seus resultados financeiros e na captação de novos clientes.

Tendo esse cenário, os objetivos sugeridos abaixo foram criados baseados em uma estratégia de crescimento e redução de custos. Os quadros 3 a 7 apresentam os fatos observados pertencentes a cada uma das perspectivas, sendo eles o objetivo, o indicador, ou

seja, como fazer a mensuração dos resultados; a meta e a iniciativa, as ações definidas para alcançar objetivos.

4.5.1 Perspectiva Financeira

Com o objetivo de reduzir custos e despesas foi definido para essa perspectiva, como indicador, a comparação da DRE do ano de 2018 com 2019. Abaixo é possível observar essa perspectiva esquematizada.

Quadro 03 – Perspectiva Financeira: Alfa Advogados Associados.

PERSPECTIVA FINANCEIRA	
OBJETIVO	Reduzir Custos/Despesas
INDICADOR	Comparação Custos e Despesas x tempo antes e depois do planejamento estratégico
META	Diminuir Custos e Despesas em até 15% dentro de seis meses
INICIATIVA	Alimentar sistema financeiro, para melhor controle de despesas

Fonte: elaborado pela autora.

Em se tratando do objetivo de redução foi proposto por meio da avaliação dos custos comparados com a quantidade de funcionários e sócios, sendo observados pelo sócio gestor que se encontrava elevado.

4.5.2 Perspectiva dos Clientes

Para esta perspectiva o objetivo definido foi relacionado ao aumento da carteira de clientes, o indicador utilizado foi a quantidade de clientes ativos, e a iniciativa em manter um contato mais próximo com o cliente faz com que o mesmo se sinta mais seguro ao ser atendido por um escritório que realmente se mostre interessado e preocupado, não apenas em realizar a sua demanda.

Quadro 04 – Perspectiva dos Clientes: Alfa Advogados Associados.

PERSPECTIVA CLIENTES	
OBJETIVO	Aumento da carteira de clientes
INDICADOR	Números de clientes ativos
META	Aumento de 50% na carteira de clientes dentro de seis meses
INICIATIVA	Manter contato com clientes ativos e atualizar o Web site

Fonte: elaborado pela autora

Na área trabalhista o mercado retraiu, mas foi proposto como meta, o aumento na carteira de clientes por meio das áreas Previdenciária e Cível, sendo estas áreas, a chave para a continuidade do escritório.

4.5.3 Perspectiva dos Processos Internos

Foram traçados para esta perspectiva objetivos que visam a otimização dos processos no interior do escritório, tendo como iniciativa desenvolver um banco de dados dos clientes com as suas principais características, considerando que os cadastros têm apenas alguns dados do cliente, dificultado assim uma análise mais profunda do perfil.

Quadro 05 – Perspectiva dos Processos Internos: Alfa Advogados Associados.

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS	
OBJETIVO	Desenvolver um banco de dados dos clientes
INDICADOR	Número de Clientes cadastrados
META	100% dos clientes ativos
INICIATIVA	Cadastrar obrigatoriamente todos os clientes no software

Fonte: elaborado pela autora

Neste objetivo os advogados irão destinar tempo para investir na sua capacitação, cada um em sua área. A escala para a realização dos cursos vai ser do sócio com menos experiência para o mais experiente. O intuito desse objetivo é conquistar e fidelizar clientes.

4.5.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Nesta perspectiva os advogados irão destinar um tempo para investir em sua capacitação, devido as constantes mudanças na lei os profissionais irão fazer cursos de atualizações.

Quadro 06 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Alfa Advogados Associados

PERSPECTIVA DE APRENDIZADO	
OBJETIVO	Investir na capacitação dos advogados
INDICADOR	Número de participação em cursos
META	3 curso / ano por advogado
INICIATIVA	Verificar em sites jurídicos as últimas atualizações

Fonte: elaborado pela autora.

Neste objetivo os advogados irão destinar tempo para investir na sua capacitação cada um em sua área. Escala para realização dos cursos vai ser do sócio com menos experiência para o mais experiente. O intuito desse objetivo é para conquistar e fidelizar clientes.

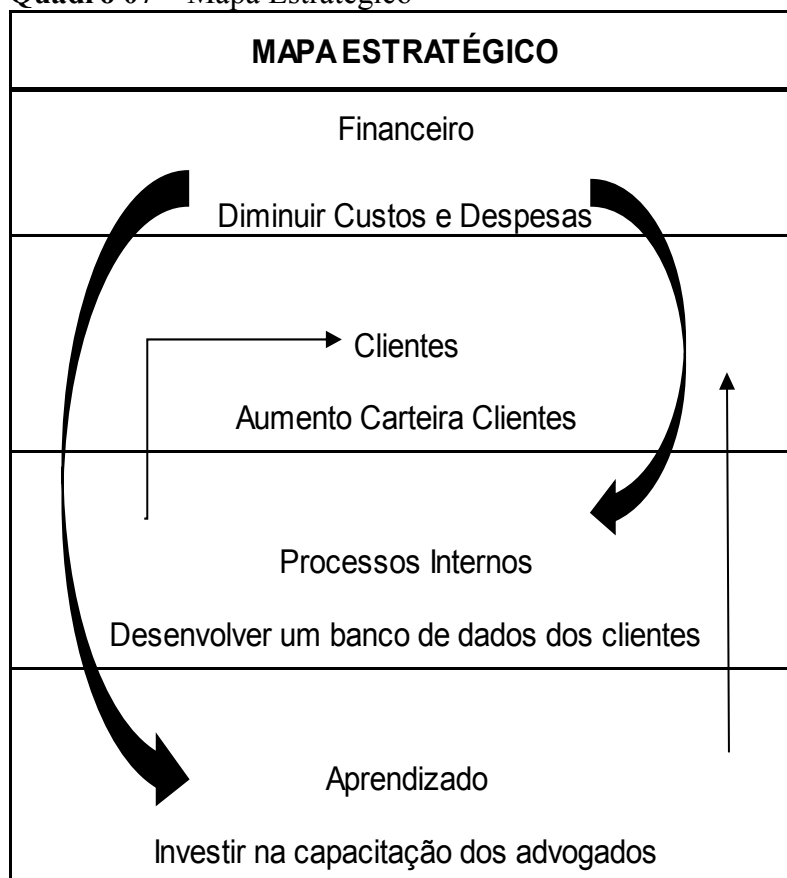
4.6 MAPA ESTRATÉGICO

Após definidas as quatro perspectivas para o escritório Alfa Advogados Associados, foi criado um mapa estratégico, para a demonstração da interação de todos os objetivos traçados.

Como pode ser observado na Figura 5, o objetivo da perspectiva de aprendizagem e crescimento são a base para o desenvolvimento das demais. Dessa forma, investir na capacitação dos advogados contribui para o oferecimento de um serviço de qualidade e impacta diretamente na perspectiva do cliente, aumentando o seu nível de satisfação.

A perspectiva de processos internos também influencia na perspectiva do cliente, pois gerar um banco de dados dos clientes contribui para uma boa gestão da carteira. Na perspectiva financeira, é preciso diminuir custos e despesas desnecessárias para investir na capacitação dos advogados e também investir no *software* para o banco de dados dos clientes ficar completo.

Quadro 07 – Mapa Estratégico



Fonte: elaborado pela autora

O Mapa estratégico vai auxiliar os sócios na identificação da causa e efeito dos objetivos, nas perceptivas do *Balanced Scorecard*, assim será possível obter mais clareza para o alcance das metas estabelecidas.

4.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO

De acordo com a pesquisa realizada verificou-se que a empresa não tinha um planejamento estruturado, nem os seus diplomas organizacionais definidos, como missão, visão e valores. Sendo assim, foi proposto para a empresa a utilização do planejamento estratégico como uma ferramenta organizacional e um diferencial competitivo.

Em seguida, com o auxílio do sócio gestor foi realizada uma análise do ambiente interno que serviu de base para a elaboração dos objetivos do planejamento estratégico, dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Todas as etapas foram acompanhadas pelo sócio gestor, o qual auxiliou a trazer uma visão mais completa do negócio e verificar se as medidas adotadas eram plausíveis ou não.

De acordo com a entrevista realizada, foi feito um diagnóstico constatando que os advogados que atuam no escritório têm noção do conceito de administrar no sentido amplo, tais como: planejar, controlar, gerir metas e acompanhar os trâmites burocráticos de cada caso.

Cabe sinalizar ainda que cada profissional coloca a sua característica pessoal no desenvolvimento da atividade, não existindo nenhum nivelamento gerencial para o desenvolvimento dos serviços, de modo que se faz necessária a adoção de um planejamento e de uma gestão definida para se obter o crescimento nos negócios.

Em estudos anteriores como de Motta (2009), Lídio (2012), Silva, Santos, Queiroz e Nóbrega (2016), Codá (2014), observa-se que os objetivos foram alcançados e a necessidade de implantação do planejamento estratégico, reconhecida pela gestão da empresa. Porém, não só nos estudos anteriores, como também no estudo presente, observou-se a grande contribuição que a implantação do planejamento estratégico traz para as empresas, mas para que as organizações realmente atinjam os objetivos e o sucesso é necessário acompanhar e atualizar o planejamento estratégico constantemente.

5 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste estudo foi evidenciar a elaboração de um planejamento estratégico com aplicação do *Balanced Scorecard* em um escritório de advocacia.

A empresa não tinha nenhum tipo de planejamento estruturado, por essa razão foi realizado um levantamento bibliográfico e desenvolvido junto ao sócio fundador, os principais itens do planejamento como: missão, visão e valores. Em seguida, foi elaborada a análise SWOT, no qual foi possível identificar as ameaças, forças, fraquezas e oportunidades que serviram de base para a elaboração dos objetivos dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Com tantas mudanças e incertezas no mercado, a implantação do planejamento vai ser de grande valia, pois a empresa poderá ter uma visão de quais iniciativas tomar, o método pode não controlar o futuro, mas identifica e isola as ações que poderá influenciá-lo.

O planejamento para o presente precisa de uma visão de como a empresa precisa funcionar hoje e o planejamento para o futuro é feito com base em uma visão do futuro, e mais importante ainda, uma estratégia para chegar até lá. Por isso, o planejamento não deve somente ser feito, mas tem que ser executado, acompanhando-o constantemente para que não haja falhas em relação ao alcance do seu objetivo principal.

Esse planejamento é uma ferramenta eficiente, que proporciona informações para a empresa nortear os seus passos futuros, além de proporcionar resultados positivos para a entidade.

Desta forma, buscou-se apresentar para a empresa no qual o trabalho foi desenvolvido que, planejar, ter estratégias definidas e acompanhar de forma contínua esse planejamento, pode contribuir em todos os processos da empresa, sendo ele preventivo e corretivo, e o mesmo auxiliará no alcance dos objetivos da organização em geral.

REFERÊNCIAS

ARTHUR A. Thompson Jr., A. J. Strickland II, John E. Gamble. **Administração Estratégica**. 15ª ed, São Paulo: McGraw-Hill, Ltda, 2008.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. e SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6ª Edição, São Paulo: Pearson Pretience Hall, 2006.

Charnov, Bruce H. - Montana, Patrick J. **Administração**. 3ª ed, São Paulo: Saraiva, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed, São Paulo: McGraw-Hill, Ltda, 1987.

CÓDA, Renato Calhau. Proposta de Planejamento Estratégico para Escritórios de Advocacia no Distrito Federal. Trabalho conclusão de pós-graduação, Brasília,2014.

DAFT, R. L. **Administração**. Cengage Learning, São Paulo, 2010.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. 22. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus,2004

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LÍDIO, Simone. **Proposta de Elaboração do Planejamento Estratégico para um Escritório de Advocacia**. Trabalho conclusão Bacharel no curso de Secretariado, Criciúma,2012.Disponível em <file:///C:/Users/Not/Desktop/POS/Metodologia%20de%20Pesquisa/TCC/GOOGLE%20ACAD%20C3%8AMICO/PROPOSTA%20DE%20ELABORA%20C3%87%20C3%83O%20DO%20PLANEJAMENTO%20ESTRAT%20C3%89GICO%20PARA%20UM%20ESCRIT%20RIO%20DE%20ADVOCACIA%202012.pdf>. Acesso em: 01 fev.2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª Edição São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.

MIGALHAS. **Brasil tem um advogado para cada 190 habitantes.** Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/quentes/312946/brasil-tem-um-advogado-para-cada-190-habitantes>. Acesso em: 01 fev.2020.

MOTTA, Daniele Moraes. **Planejamento Estratégico: o caso de um escritório de advocacia.** Trabalho de conclusão de graduação, Porto Alegre,2009.

NEXO. **Como ficou o quadro de ações trabalhistas 2 anos após a reforma.** Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2019/11/03/Como-ficou-o-quadro-de-a%C3%A7%C3%B5es-trabalhistas-2-anos-ap%C3%B3s-a-reforma>. Acesso em: 01 fev.2020.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results.** New York: John Wiley, 2003.

OAB - **Ordem dos Advogados do Brasil.** Disponível em: <https://www.oabfi.com.br/presidente-da-oab-pr-diz-que-inchaco-do-mercado-de-trabalho-preocupa-advocacia/>. Acesso em: 17 nov.2019.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas.** 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012

OLIVEIRA, D. P. R.; **Planejamento Estratégico.** 26ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SELEM, Lara. **Estratégia na Advocacia: Planejamento para Escritórios de Advocacia – uma ferramenta para competir.** Curitiba: Juruá, 2003

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

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

SILVA, ANTONIO CARLOS RIBEIRO. **Metodologia da pesquisa aplicada.** São Paulo: Atlas (2003)

TAVARES, Mauro Calixta, **Gestão Estratégica,** São Paulo, editora Atlas S.A, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2d. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. **Agronegócios: gestão e inovação.** São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Entrevista

1. O escritório possui algum tipo de planejamento estratégico?
2. O escritório possui missão, visão e valores definidos?
3. O escritório possui especialidades em alguma das áreas do direito?
4. Quais são as ambições da empresa a longo prazo?
5. Como é realizado o controle financeiro do escritório?
6. Há algum software de apoio a gestão?
7. Existe algum diferencial que pode ser explorado para obtenção de novos clientes?
8. Existe divulgação do escritório?
9. Quais as maiores dificuldades enfrentadas no decorrer das atividades?
10. Qual o perfil do cliente que o escritório atende?
11. Quais as Forças/Fraquezas/Ameaças/Oportunidades da empresa?
12. Qual a Missão/Visão Valores da empresa?