

Mini-Curso

Advocacia Avançada



Lara Selem

- Advogada e Consultora em Gestão de Serviços Jurídicos. Executive MBA pela Baldwin Wallace College (EUA), especialista em Gestão de Serviços Jurídicos pela GVLaw (SP) e em Liderança de Empresas de Serviços Profissionais pela Harvard Business School (EUA). Autora dos livros “Advocacia: Gestão, Marketing & Outras Lendas”, “Estratégia na Advocacia”, “Gestão de Escritório”, “A Reinvenção da Advocacia”, “Gestão Judiciária Estratégica” e “Exception of the Rule” (no prelo, em inglês).

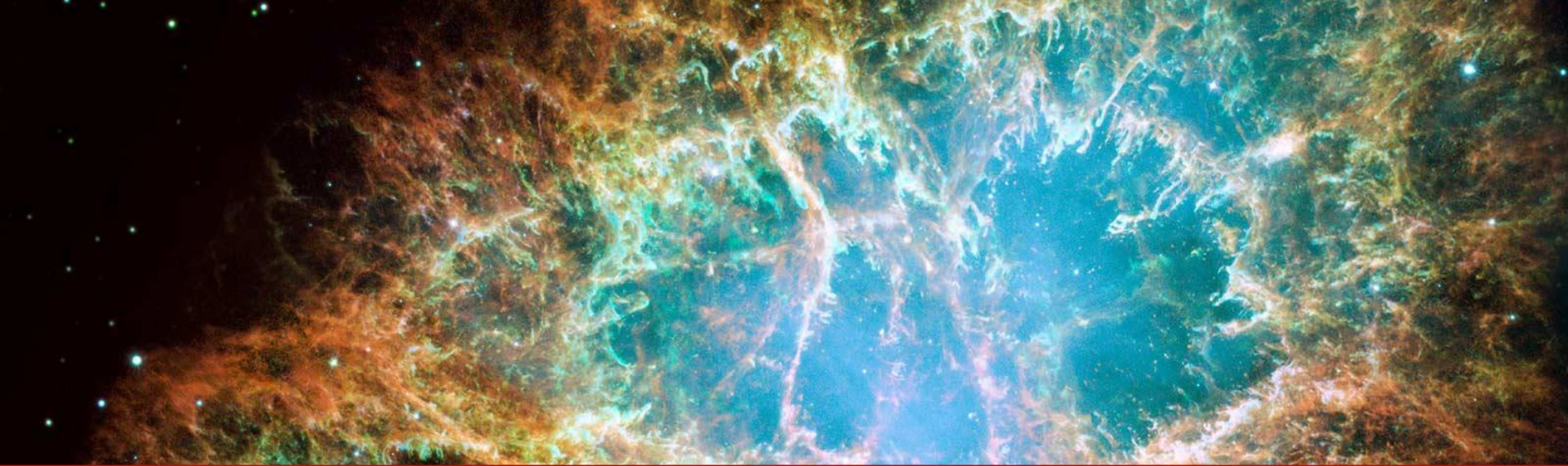




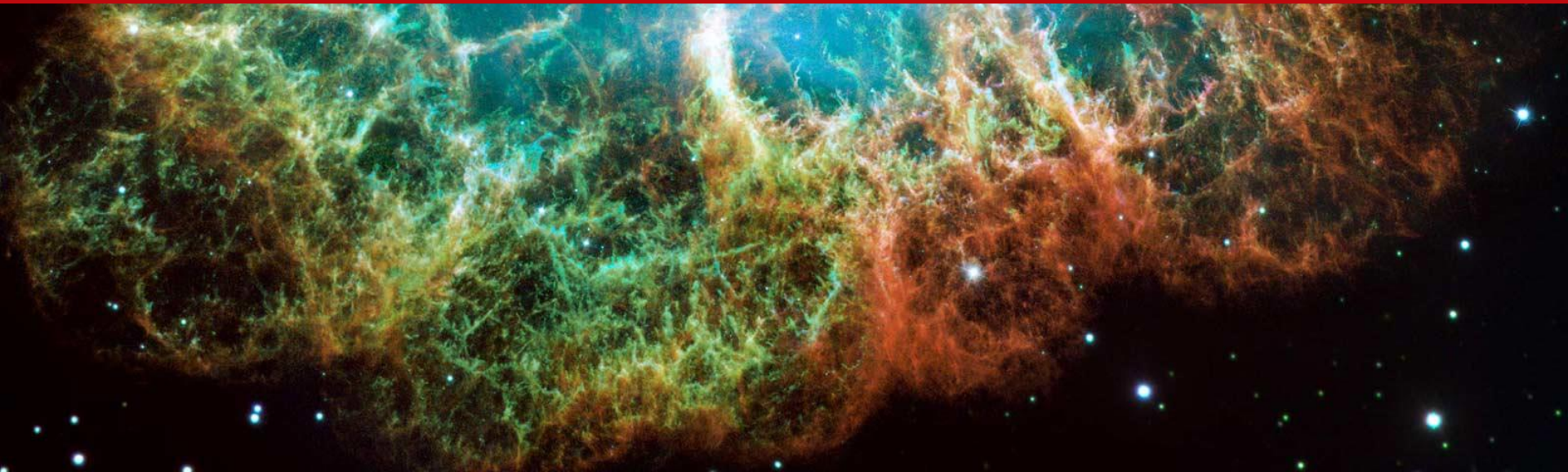
Advocacia Sustentável

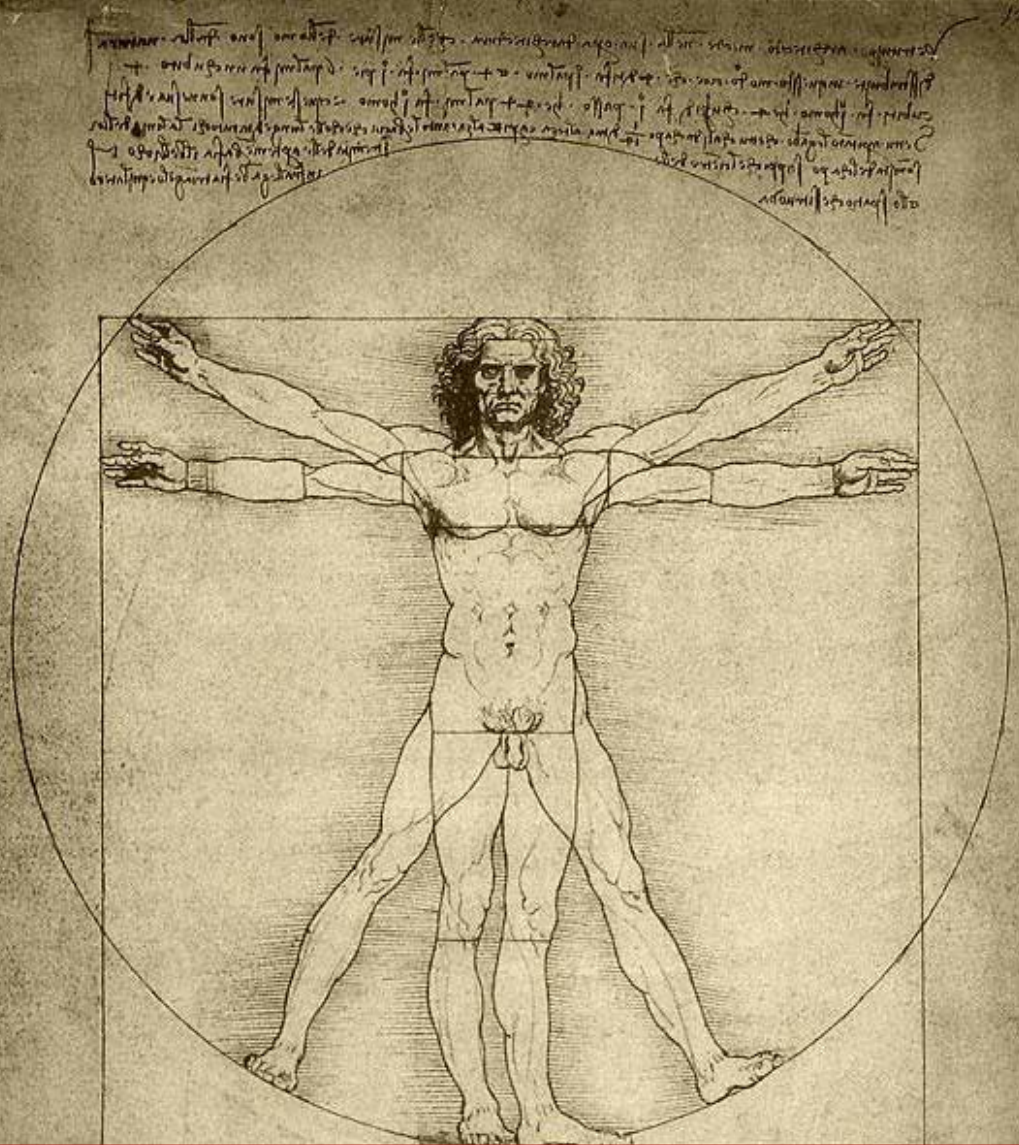
Índice de Mortalidade





O Futuro





Modelo Mental



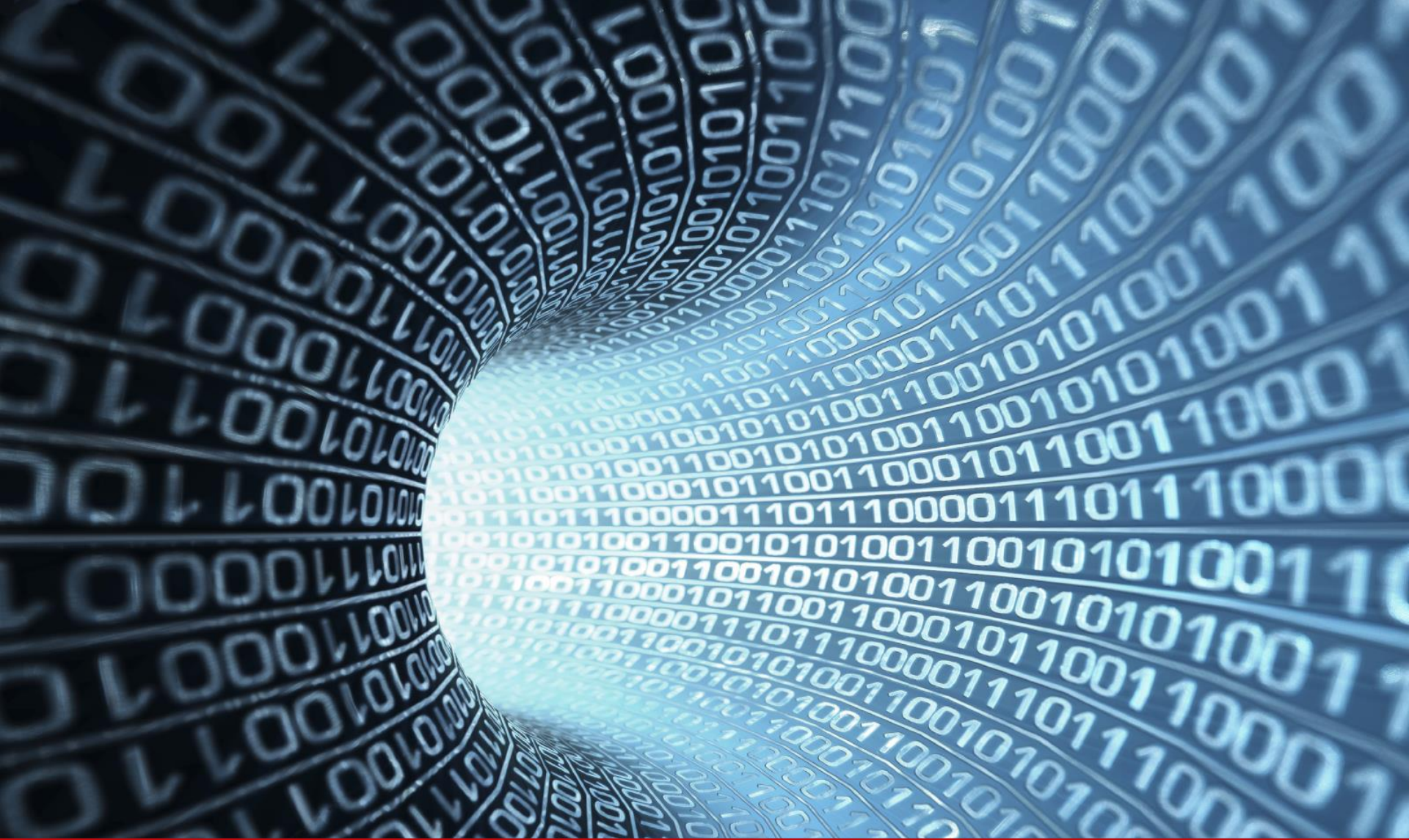
Confiança



Risco Calculado



Sob Medida



High Tech

Em algum momento da década de 1990, a Advocacia romântica foi substituída pela de resultados, num processo irreversível. Isso alterou radicalmente a condução das Sociedades de Advogados.



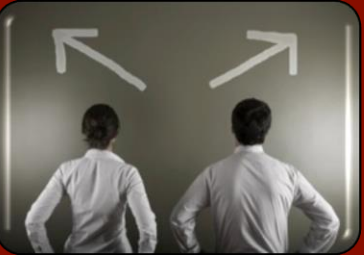
Modelo de Negócios





ADVOCACIA PADRONIZADA

- **CLIENTE:** quer soluções rápidas para problemas comuns
- **PRODUÇÃO:** Eficiência, metodologia, modelos e processos estabelecidos.
- **EQUIPE:** grande, jovem, menos intelectual, mais operacional, baixa autonomia.
- \$\$\$: honorários baixos, alto custo, ganho no alto volume.



ADVOCACIA CUSTOMIZADA

- **CLIENTE:** quer ajuda na escolha de várias opções para resolver o problema.
- **PRODUÇÃO:** conselhos amigáveis para reduzir a ansiedade do cliente na seleção da melhor opção.
- **EQUIPE:** jovem, preparada, operacional, autonomia relativa, boa competência de relacionamento.
- \$\$\$: honorários médios, ganhos na fidelidade do cliente.



ADVOCACIA ESPECIALIZADA

- **CLIENTE:** quer a cura de um problema mais complexo, do qual tem pouca ou nenhuma experiência.
- **PRODUÇÃO:** Diagnóstico e julgamento preciso e imediato.
- **EQUIPE:** experiente, sinérgica, profundos conhecimentos, forte habilidade de relacionamento.
- \$\$\$: honorários altos, baixo custo, ganhos na conquista de reputação.



ADVOCACIA CIENTÍFICA

- **CLIENTE:** quer a solução para um problema altamente complexo nunca vivido antes.
- **PRODUÇÃO:** Capacidade para gerar soluções inovadoras e únicas, conceitos pioneiros.
- **EQUIPE:** sênior, criativa, conhecimento em nível de estado da arte, juristas.
- \$\$\$: honorários altíssimos, ganhos por ser o “único a resolver o problema”.

Canvas

Parceiros

As alianças de negócios que complementam os outros aspectos do modelo de negócio do escritório de advocacia.

3

Atividades Chave

As atividades mais importantes para executar a proposição de valor da banca.

Recursos Chave

Os recursos que são necessários para criar valor para o cliente. São considerados ativos do escritório e são necessários para manter e dar suporte ao negócio. Esses recursos podem ser humanos, financeiros, físicos ou intelectuais.

Proposta de Valor

1

Os produtos e serviços oferecidos pelo escritório. Citando Osterwalder, uma proposição de valor "é uma **visão geral ... dos produtos e serviços que, juntos, representam valor para um segmento de clientes específico. Descreve a forma como a organização se diferencia dos seus concorrentes e é a razão pela qual os clientes compram de uma e não de outra.**"

Relacionamento com Clientes

A banca estabelece ligações entre si e os seus diferentes segmentos de clientes. O processo de gestão de relacionamento com o cliente é chamado CRM.

2

Segmentos de Clientes

O público-alvo para os serviços jurídicos de um escritório de advocacia.

Canais

O meio pelo qual uma banca fornece serviços jurídicos aos clientes. Isso inclui a estratégia de marketing jurídico.

Custos

As consequências monetárias dos meios utilizados no modelo de negócios da banca.

4

Receitas

A forma como o escritório de advogados ganha dinheiro através de uma variedade de fluxos de receitas.

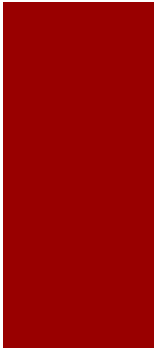


Liderança

Habilidades Chave



Gerenciar Pessoas



- Avaliar
- Treinar
- Comunicar-se
- Gerenciar conflitos
- Delegar
- Desenvolver talentos
- Lidar com pessoas difíceis e com comportamento negativo
- Selecionar candidatos
- Obter comprometimento com o trabalho
- Liderar
- Gerenciar pessoas de baixo desempenho
- Gerenciar o líder
- Fixar objetivos
- Gerenciar desempenho
- Poder e Política
- Dar Feedback
- Gerenciar equipes

Gerenciar Atividades



- Gerenciar mudanças
- Controlar
- Coordenar
- Gerenciar crises
- Analisar como as coisas dão errado e como corrigi-las
- Fazer reuniões
- Organizar
- Planejar
- Priorizar
- Gerenciar projetos
- Gerenciar estratégias

Gerenciar a Si Mesmo



- Atingir resultados
- Ser assertivo
- Pensar com clareza
- Comunicar-se
- Ser criativo
- Ser decisivo
- Desenvolver inteligência emocional
- Falar de forma eficaz
- Progredir
- Gerenciar o stress
- Negociar
- Resolver problemas e tomar decisões
- Autodesenvolver-se
- Gerenciar o tempo!

Comportamentos Essenciais

- Conheça o seu pessoal e o seu escritório.
- Insista no realismo.
- Estabeleça metas e prioridades.
- Conclua o que foi planejado.
- Recompense quem faz.
- Amplie as habilidades das pessoas pela orientação.
- Conheça a si próprio.

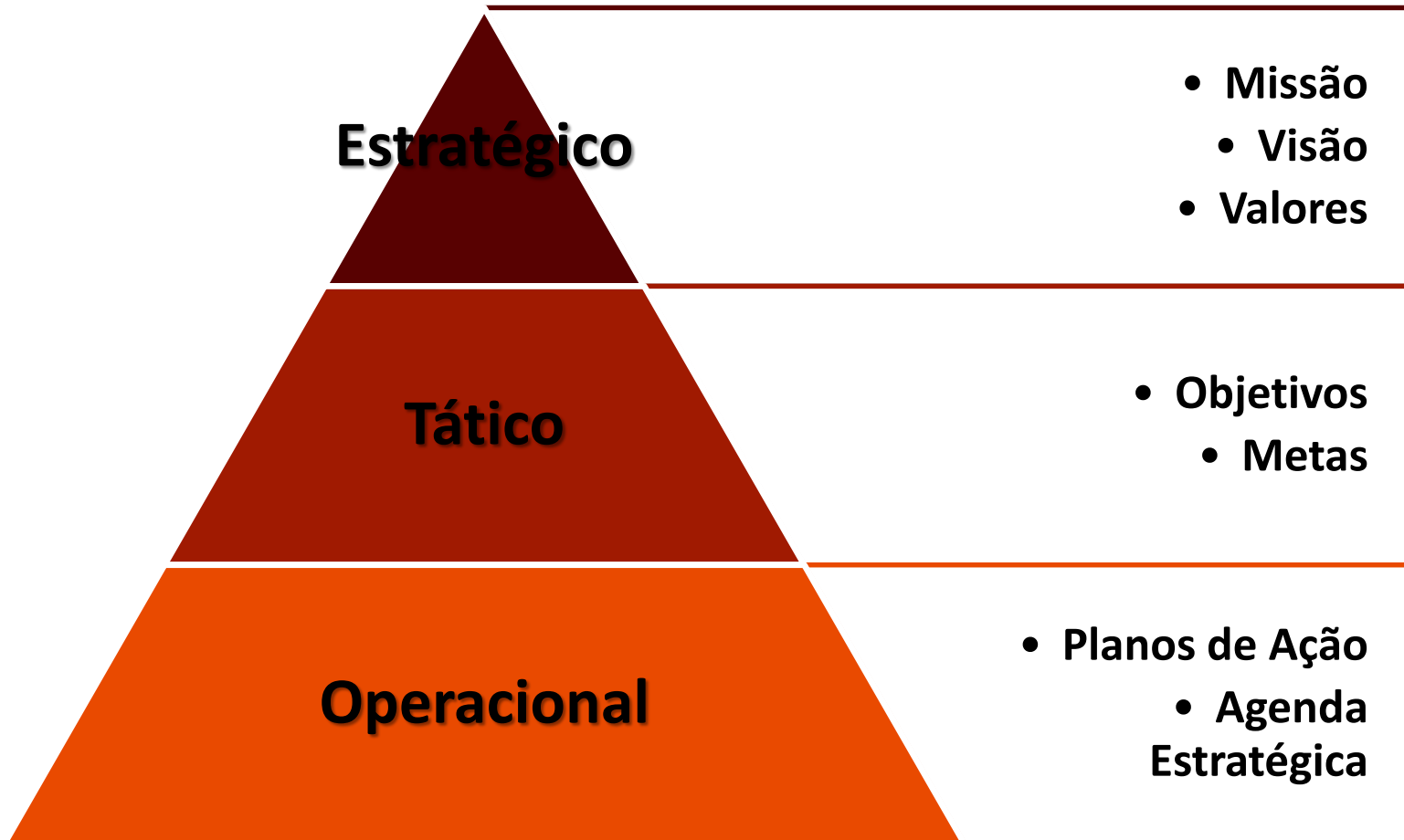




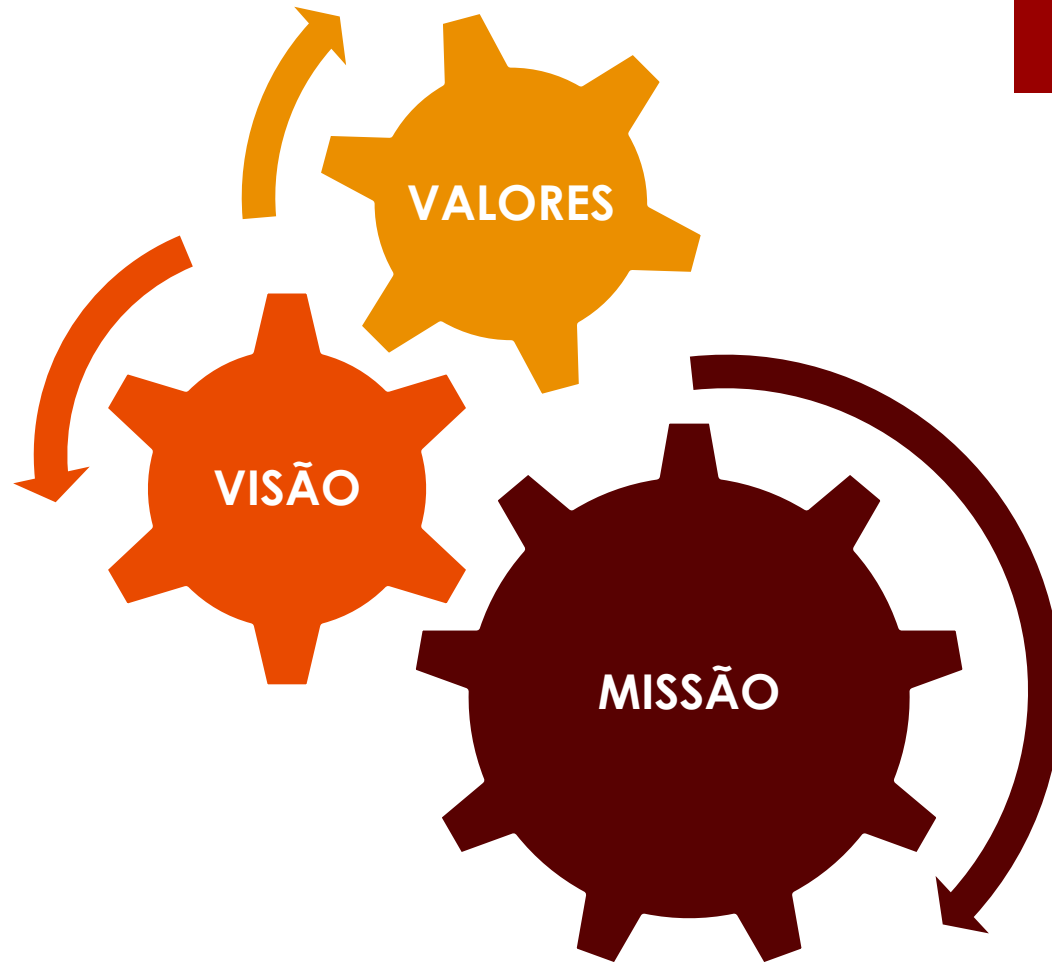
Planejamento Estratégico

Os próximos três anos...

Visão Geral do Planejamento



O Norte



Missão

- É a razão da existência do escritório e delimita as atividades dentro do espaço que ele deseja ocupar.
- Quem somos? Para que existimos? Que conjunto de características justificam a nossa existência? Quais são os nossos fins?
 - Nível externo: o que podem esperar de nós.
 - Nível interno: fonte de motivação e orientação para a ação.

Prestar serviços consultivos e preventivos na área de Direito do Trabalho, proporcionando aos clientes o mais alto nível de satisfação, de forma a assegurar ampla proteção jurídica.

Visão

- Imagem de um estado futuro ambicioso que se deseja alcançar.
- A Visão deve proporcionar um sentido e uma orientação consistente em direção ao futuro.
 - Não tem qualquer valor se não for compartilhada com todos.
- Para onde vamos? Para onde queremos ir?
 - Guia para a jornada futura – Plano de navegação.
 - Muda de acordo com a mudança de cenário.

**Estar entre as 3
melhores banca de
advocacia trabalhista
do sul do país,
através da atuação
de profissionais
altamente
qualificados e
excelência
reconhecida, sempre
proporcionando
confiança e satisfação
a seus clientes.**

Valores e Princípios



- Mantêm todos os membros da equipe no curso certo, caminhando na mesma direção. Quando ocorrer o inesperado, se estará preparado para reagir rápida e decisivamente, baseado numa clara compreensão do que realmente importa.

Ética **Seriedade** **Respeito**

Transparência **Compromisso**



Cenários

Olhar para dentro e olhar para fora!

SWOT



Estratégias de Sobrevivência



REDUÇÃO DE CUSTOS

Redução de todos os custos possíveis para que o escritório possa subsistir.

DESINVESTIMENTO

Manutenção apenas da área de atuação original e sacrifício de uma área que surgiu depois.

LIQUIDAÇÃO

Encerramento das atividades do escritório.

Estratégias de Manutenção

ESTABILIDADE

Manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado, ou ainda, seu retorno em caso de perda.

NICHO DE MERCADO

Domínio de um segmento de mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas.

ESPECIALIZAÇÃO

Conquista ou manutenção da liderança no mercado, através da concentração dos esforços de expansão numa única área de atuação ou em poucas atividades da relação serviço *versus* mercado.

Estratégias de Desenvolvimento



INOVAÇÃO

Antecipação aos concorrentes através de desenvolvimento e lançamento de novas teses e serviços.

INTERNACIONALIZAÇÃO

Extensão das atividades para fora do país.

JOINT VENTURE

Para entrar em um novo mercado, dois escritórios associam-se para prestar serviços jurídicos. Alianças estratégicas.

EXPANSÃO

A expansão de escritórios deve ser planejada, pois a não-expansão na hora certa pode provocar perda de mercado.

Estratégias de Crescimento

MERCADO

Buscando ampliar a carteira de clientes, leva seus serviços a novos mercados.

SERVIÇOS

Buscando maior número de novos contratos, desenvolve melhores serviços para seus clientes e mercados atuais.

FINANÇAS

Associação ou fusão de escritórios, onde um apresente ponto fraco em recursos financeiros e grandes oportunidades no ambiente e outro o inverso.

CAPACIDADES

Associação ou fusão de escritórios, onde um apresente ponto fraco em expertise e alto índice de oportunidades e outro o inverso.

ESTABILIDADE

Associação ou fusão de escritórios que procuram tornar suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto mercadológico.



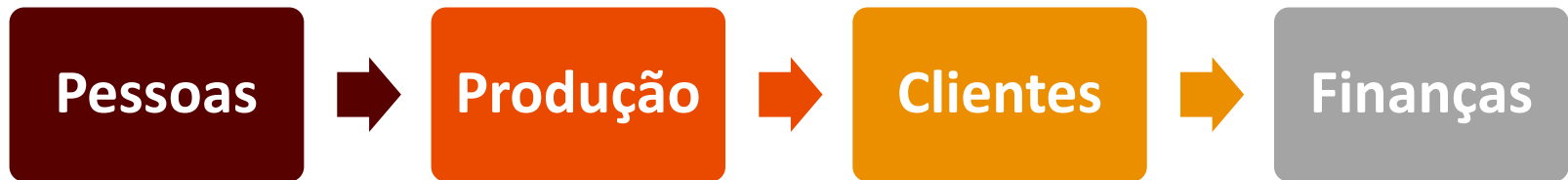
Objetivos e Metas

Tradução da Estratégia em Ação!!

Objetivos Estratégicos



- Os objetivos são resultados quantitativos e/ou qualitativos que o escritório precisa alcançar em prazo determinado, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua missão.
- Alinhamento dos quatro pilares estratégicos:





As Pessoas

Pessoas



- **O que precisamos fazer para sustentar a nossa habilidade de mudar e melhorar?**
 - Satisfação dos membros da equipe
 - Produtividade
 - Retenção dos membros da equipe
 - Pesquisa salarial
 - Número de horas de treinamento por profissional
 - Índice de Competência Estratégica
 - ...

Papéis no 'negócio'

Advocacia



VISÃO DE EMPREENDEDOR	Empreende (lidera) o negócio, assume <u>todos</u> os riscos comerciais, legais e pessoais.	A sua realização é ver sua idéia concretizada em seu negócio.
VISÃO DE EMPRESÁRIO	Empresaria (financia) o negócio, assume somente os riscos financeiros.	A sua realização é o lucro do negócio.
VISÃO DE EXECUTIVO	Executa os planos para desenvolver o negócio, motivado por uma remuneração prefixada, assume somente o risco profissional.	A sua realização é fazer sua equipe se superar atingindo os objetivos do negócio e ser reconhecido (\$) por isso.
VISÃO DE EMPREGADO	Executa as tarefas necessárias para desenvolver o negócio sob orientação dos executivos, motivado por uma remuneração fixada, assume somente o risco do emprego.	A sua realização é fazer um bom trabalho e ser reconhecido por isso.



A Produção

Produção

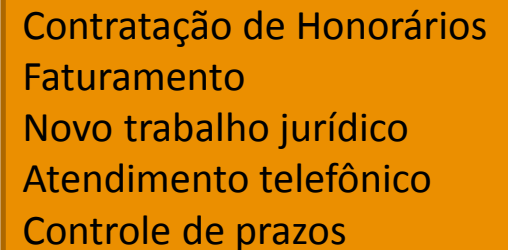


- **O que precisamos fazer com excelência para satisfazer as expectativas dos nossos clientes ?**
 - Tempo de entrega de serviços
 - Controles de qualidade
 - Atendimentos a chamadas de clientes
 - Gestão dos contratos com clientes
 - Aumento da velocidade dos serviços
 - Diminuição do número de erros
 - ...

Documentos Reguladores



- Regulamento Interno
- Manual Jurídico
- Manual da Controladoria
- Manual Administrativo
- Manual Financeiro
- Manual de RH
- Fluxogramas



Contratação de Honorários
Faturamento
Novo trabalho jurídico
Atendimento telefônico
Controle de prazos

An orange rectangular box with a thin black border, containing a list of tasks. A line connects the 'Fluxogramas' item from the list on the left to the top-left corner of this box.



Os Clientes

Clientes



- **Para atingir a nossa estratégia, como devemos ser percebidos por nossos clientes ?**
 - Satisfação dos clientes
 - Estreitamento da relação escritório-clientes
 - Gestão da informação
 - Taxa de entrega de serviços no prazo
 - Conhecimento do negócio do cliente
 - Antecipação de necessidades
 - ...

Marketing Jurídico





As Finanças

Resultados



- **Para ser bem-sucedido, qual deve ser o resultado apresentado?**
 - Redução de Custo
 - Êxito do Contencioso
 - Redução do passivo dos clientes
 - Preventivo de valor agregado
 - Consultoria em tempo real
 - Aumento de Faturamento
 - ...

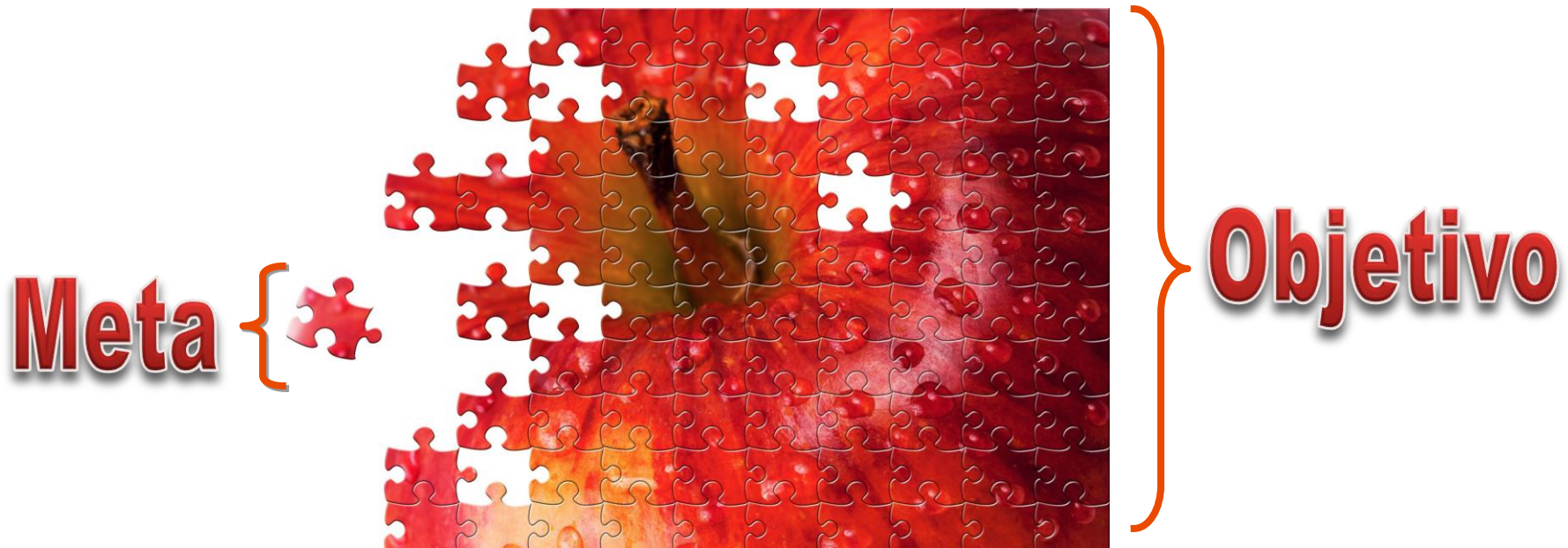


- Nos escritórios de grande porte a margem de lucro gira em torno de 20%, e nos escritórios menores de 30 a 50%.

Metas



- São fragmentos de um objetivo. As metas permitem melhor distribuição de tarefas e um melhor acompanhamento de resultados parciais.



GUT



- Listar os problemas (revisitar os pontos fracos da análise SWOT);
- Separar por tema (pessoas, produção, clientes e finanças);
- Fazer a análise GUT;
- Identificar os com peso maior e tomar decisões quanto a priorização.

VALOR	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	G x U x T
5	Extremamente grave	Extremamente urgente	Agravar rápido	125
4	Muito grave	Muito urgente	Piorar em curto prazo	64
3	Grave	Urgente	Piorar em médio prazo	27
2	Pouco grave	Pouco urgente	Piorar em longo prazo	8
1	Sem gravidade	Sem urgência	Sem tendência de piorar	1
G	GRAVIDADE	Impacto do problema sobre operações e pessoas da empresa. Efeitos que surgirão a longo prazo em caso de não resolução.		
U	URGÊNCIA	O tempo disponível e necessário para resolver o problema.		
T	TENDÊNCIA	Potencial de crescimento (piora) do problema.		

Plano de Ação – 3 Anos!



- Global
 - Curto prazo (até 6 meses)
 - Médio prazo (6 a 18 meses)
 - Longo prazo (após 18 meses)

Número mágico: 3!

Para cada período...

PESSOAS

PRODUÇÃO

CLIENTES

FINANÇAS

Objetivo
1

Objetivo
2

Objetivo
3

Objetivo
1

Objetivo
2

Objetivo
3

Objetivo
1

Objetivo
2

Objetivo
3

Objetivo
1

Objetivo
2

Objetivo
3

Meta
1

Meta
2

Meta
3

Meta
1

Meta
2

Meta
3

Meta
1

Meta
2

Meta
3

Meta
1

Meta
2

Meta
3

Meta
1

Meta
2

Meta
3

Meta
1

Meta
2

Meta
3

Meta
1

Meta
2

Meta
3

Meta
1

Meta
2

Meta
3

Meta
1

Meta
2

Meta
3

Meta
1

Meta
2

Meta
3

Meta
1

Meta
2

Meta
3

Meta
1

Meta
2

Meta
3

Exemplo

CURTO PRAZO	
Objetivo #1 (FIN)	Aumentar o Lucro do Escritório em 20%
Meta #1	Elaborar Programa de Redução de Custos com a Equipe
Meta #2	Fazer 4 reuniões por mês com clientes inativos e ativos
Meta #3	Entrar com todas as ações de cobrança de honorários de sucumbência pendentes
Objetivo #2 (CLI)	Melhorar a imagem do escritório
Meta #1	Iniciar grupos de estudos que gerem produção intelectual para o informativo do escritório
Meta #2	Elaborar novo material de apoio institucional (papelaria, site, etc.)
Meta #3	Participar ativamente de associações e câmaras
Objetivo #3 (PES)	Aumentar a integração da equipe
Meta #1	Instituir um plano de carreira para a equipe jurídica e administrativa
Meta #2	Traçar calendário de comemorações e aniversários
Meta #3	Realizar reuniões de equipe sistemáticas

Plano de Ação



O QUE?

QUEM?

PORQUE?

ONDE?

QUANDO?

COMO?

QUANTO?

Agenda Estratégica

Objetivo #1: Aumentar o lucro do escritório em 20%.

Meta #1: Elaborar Programa de Redução de Custos com a Equipe

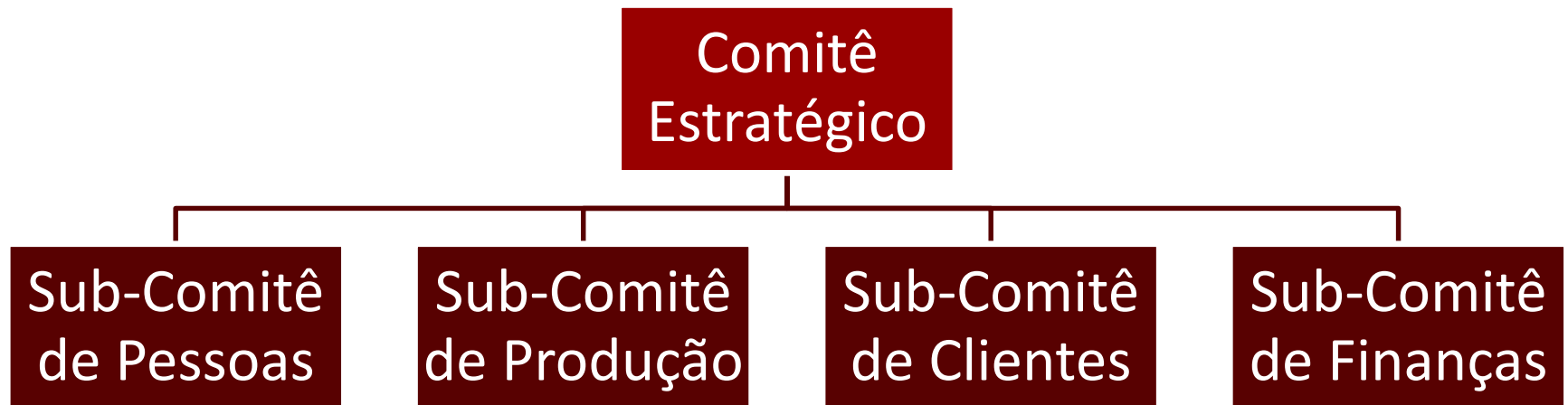
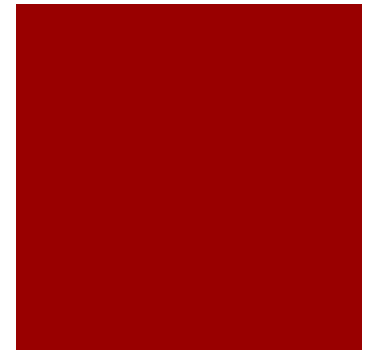
O que	Quem	Quando	Onde	Porque	Quanto	OK
Definir o comitê de Redução de Custos	Dr. João	Prazo dia 10/agosto	ABC Adv Ass	Para dar inicio aos trabalhos	R\$ 0,00	✓
Solicitar ao financeiro o relatório com a média das despesas dos últimos 6 meses	Dra. Márcia	Prazo dia 15/agosto	Financeiro do ABC Adv Ass	Para buscar informações sobre os maiores gastos	R\$ 0,00	✓
Solicitar ao financeiro relatório com as despesas recuperáveis de clientes (recebidas e em aberto) dos últimos 6 meses	Dra. Juliana	Prazo dia 15/agosto	Financeiro do ABC Adv Ass	Para verificar o grau de retorno das despesas de clientes	R\$ 0,00	✓
Analisar as três maiores despesas	Comitê de Redução de Custos	Prazo dia 17/agosto	ABC Adv Ass	Para providências de redução imediata	R\$ 0,00	
Reunião com a Equipe do Escritório	Comitê de Redução de Custos	Prazo dia 25/agosto	ABC Adv Ass	Para envolvê-los na redução de custos	R\$ 100,00	



Execução

Mãos à obra!!

Estrutura de Trabalho



Comitê Estratégico



■ MISSÃO:

- Garantir o cumprimento dos objetivos e metas de curto prazo (manter o foco) e acompanhar a execução das atividades dos sub-comitês (escopo, cronograma e orçamento).

■ ROTINA DAS REUNIÕES:

- Periodicidade: mensal – definir datas.
- Duração: 1 hora.
- Pauta das reuniões ordinárias: ouvir os líderes dos sub-comitês quanto ao andamento dos trabalhos; atualização dos planos de ação; levantamento dos obstáculos; aplicar medidas corretivas.
- Documentos: planos de ação dos sub-comitês, documentos a aprovar.

Comitê Estratégico



■ LÍDER:

- Conselho de Sócios

■ MEMBROS:

- Líder do Sub-Comitê de Pessoas
- Líder do Sub-Comitê de Produção
- Líder do Sub-Comitê de Clientes
- Líder do Sub-Comitê de Finanças

■ REUNIOES:

- Definir calendário mensal.

Sub-Comitês



■ MISSÃO

- Executar as atividades traçadas no plano de ação e apresentar resultados ao comitê estratégico respeitando o cronograma e orçamento.

■ ROTINA DAS REUNIÕES:

- Periodicidade: semanal.
- Duração: 30 minutos.
- Pauta: distribuir tarefas entre os membros, acompanhar os prazos, envolver outros interessados, atualizar o plano de ação.
- Documentos: plano de ação do comitê, relatórios e documentos a aprovar, respostas de outras áreas, orçamentos, etc.

Composição dos Sub-Comitês





Os 13 passos de Andrew Carnegie

Os 13 passos de Carnegie



- 1. Desejo: você precisa querer**
- 2. Fé: acredite que você pode alcançar seu objetivo.**
- 3. Afirmação: use frases para alcançar seu objetivo.**
- 4. Conhecimento especializado: ganhar experiência e continuar aprendendo.**
- 5. Imaginação: tenha ideias e visualize seu sucesso.**
- 6. Planejamento organizado: aja.**
- 7. Decisões: derrote a procrastinação com determinação.**

Os 13 passos de Carnegie



- 8.** Persistência: não pare até você conseguir o que deseja.
- 9.** Mestres da mente: esteja rodeado pelos melhores.
- 10.** Relacionamento: escolha um parceiro compatível.
- 11.** Subconsciente: abrace a positividade e descarte emoções negativas.
- 12.** O cérebro: se relacione com outras pessoas inteligentes e aprenda com elas.
- 13.** O sexto sentido: confie no seu instinto.

Perguntas??

We Can Do It!



Obrigada!!



laraselem@estrategianaadvocacia.com.br



(41) 3018-6951



www.estrategianaadvocacia.com.br