



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS 14

JARLENE DA SILVA ALBANO

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M. Sc.

S & A Advogados Associados

Jarlene da Silva Albano

Bacharel em Administração de Empresas pela UFRN – Universidade Federal do Rio
Grande do Norte, Natal/RN, Brasil.

MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela UNI-RN,
Natal/RN, Brasil.

**Natal
2013**

ESTUDO DE CASO

S & A Advogados Associados

INTRODUÇÃO

Sexta-feira, 28 de março de 2008, foi entregue nas mãos dos dirigentes do escritório C. Santos Advocacia uma proposta de Consultoria Empresarial com o objetivo de fornecer informações sobre a organização como um todo, sobre as suas partes constituintes e também sobre as interações e interfaces existentes; ou seja, apresentar um Diagnóstico Sistêmico da empresa. No dia 13 de junho de 2008 foi concluído o Relatório com o Resultado do Diagnóstico Organizacional do Escritório.

Os resultados reveladores apontavam que nos Processos Decisórios: as funções, autoridade e responsabilidade dos funcionários estavam bem definidas no entendimento dos sócios, mas não estavam claramente compreendidas pelos funcionários. Nos Sistemas de Controles Gerenciais: em alguns assuntos eram delegadas responsabilidades para pessoas específicas, estas por sua vez, guardavam para si as informações, por acreditarem que era de sua exclusiva responsabilidade. Na Gestão Estratégica: não havia um planejamento de vendas claramente definido para prospectar novos clientes, sem programa de trainee (a fim de estar preparado no caso de uma incontinência de pessoal); e, a assessoria jurídica não era proativa, ou seja, não antecipava as necessidades no sentido preventivo do serviço. No Modelo/Estilo Gerencial: os diretores eram abertos a sugestões e queixas dos funcionários e compartilhavam as decisões que afetavam a rotina de trabalho, porém, o fluxo de comunicação na empresa em nível estratégico, nem sempre era aberto, e nem todos os funcionários ficavam sabendo o que estava acontecendo e quais os objetivos da empresa. Nos Recursos Humanos: o clima da equipe nem sempre era de apoio e cooperação mútua, apesar das relações funcionarem sem conflitos; delegação de tarefas de maneira superficial, carente de dados e direcionamentos; e, os funcionários não acreditavam na perspectiva que no futuro tivesse um Programa Sistemático de Promoção Funcional ou Salarial. Na Tecnologia da Informação: existia uma preocupação constante no sentido de informatizar a empresa; porém, a falta de treinamento para os funcionários fazia com que os softwares fossem subutilizados na empresa. Na Gestão de Processos: não havia o Controle da Aplicação dos Procedimentos (as normas de procedimentos estavam descritas em um Manual, porém, a equipe não estava motivada e nem comprometida com sua aplicação na prática). E, finalmente, no Gerenciamento Financeiro: não havia Controle de Custos Variáveis (custo com cada cliente), ou seja, a empresa não utilizava um planejamento orçamentário para cada prestação de serviço; no Controle de Caixa existia um sistema de contas pagas, mas não havia previsão de fluxo de caixa para despesas variáveis e nem controle de contas a receber (Receita); bem, na realidade, não existia um Setor Financeiro, e essa era uma das partes mais críticas do negócio.

Alguns clientes relataram ter contratado o escritório pelo grau de parentesco, pelo relacionamento anterior com o Dr. Claudio Santos ou por ser amigo próximo dos donos. Apesar da proximidade pessoal, a gentileza, a competência técnica e o bom relacionamento comercial foram destacados independentes desses fatores; porém, justamente por terem esse grau de amizade e parentesco, os clientes antigos estavam

sem contratos de prestação de serviços e os valores não estavam sendo reajustados; além de gerar dificuldade na cobrança de valores de custas e despesas antecipadas pelo escritório.

Dois anos se passaram e tudo estava da mesma forma, ou mais crítico, pois o volume de trabalho tinha triplicado e o stress estava tomando conta de todos; o chamado procedimento de “apagar o fogo” não surtia mais efeito. Foi quando se decidiu fazer outra consultoria, mas desta vez com acompanhamento na implementação das medidas de reestruturação e no direcionamento das novas diretrizes.

Iniciou-se, então, em 2011, uma consultoria que modificou o funcionamento e a maneira de ser em algumas áreas; porém, o Controle Gerencial; os Recursos Humanos e o Gerenciamento Financeiro continuaram com alguns entraves.

HISTÓRICO DA EMPRESA

O atual Escritório S & A Advogados Associados foi fundado em 1997 pelo jornalista e advogado Claudio M. de A. Santos para atuar no mercado da cidade do Natal, com foco no público formado por empresários. Por consequência, a prestação do serviço concentrou-se nos ramos do direito inerente às atividades das mais diversas empresas, tais como, direito civil, direito empresarial, direito tributário, dentre outros.

O sócio fundador iniciou suas atividades profissionais dividindo um estabelecimento comercial com outros advogados e protagonizou uma história de ascensão profissional extraordinariamente rápida especializando-se, como referência, no direito tributário. Em pouco tempo, o sócio fundador adquiriu um prédio próprio e exclusivo para o funcionamento do escritório denominado Claudio Santos Advocacia.

A atuação marcante como advogado credenciou o Dr. Claudio Santos a ocupar a pasta de Secretário de Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Norte, de modo que não mais retornaria ao desempenho das atividades de advogado.

Após o exercício da função de Secretário de Estado do RN, o Advogado C. Santos foi indicado em eleição de classe e empossado Desembargador do Eg. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte, na vaga destinada aos advogados e representantes do Ministério Público.

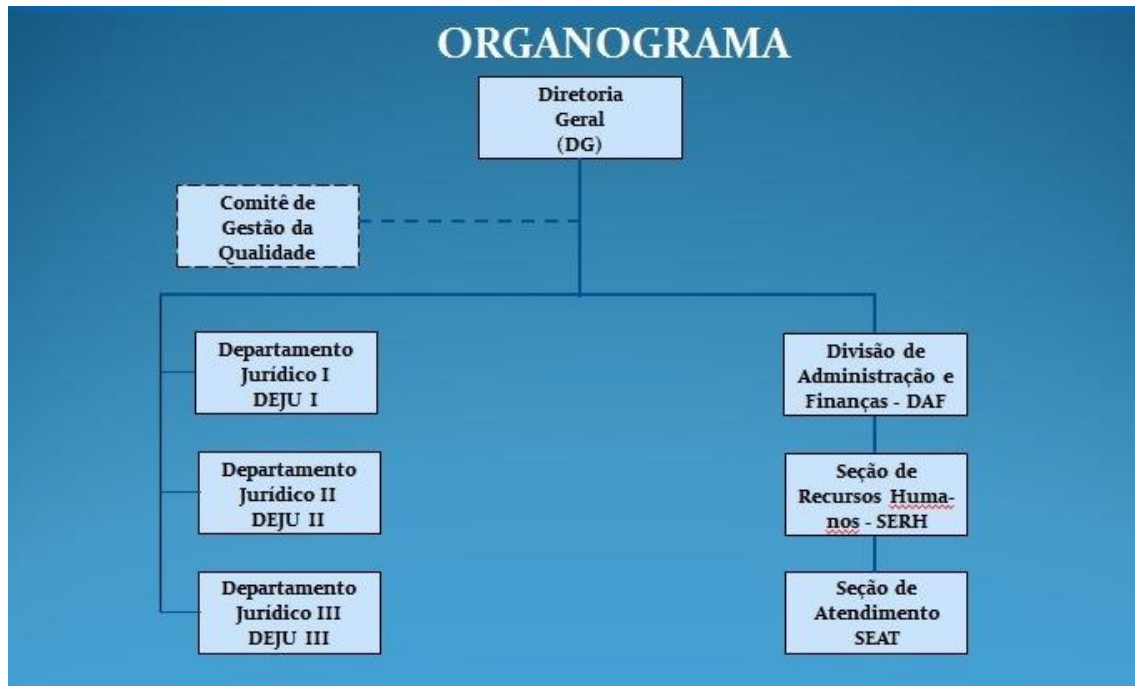
No ano de 2001, a então estudante de Direito, Claudia A. Santos, filha do referido causídico, iniciou sua atividade profissional na condição de estagiária do pai, formando-se logo em seguida.

A partir do ano de 2004, o escritório passou a ser gerido exclusivamente pela Claudia Santos, que alterou o nome da banca para Claudia Santos Advocacia.

A partir de então, adotou novas técnicas de gestão por meio da contratação de advogados, estagiários e funcionários; da aquisição de softwares para cadastramento de processos; aquisição de arquivos e elaboração de manuais de procedimentos, entre outros.

No ano de 2006, C. Santos Advocacia mudou a composição jurídica, passando a ser integrado pelos sócios proprietários igualitários Claudia A. Santos e Marcus Vinícius de A. Barreto.

Desde 2011, os sócios proprietários do “S & A”, Claudia Santos e Marcus Vinícius, vêm reformulando seu planejamento estratégico visando inserir o Escritório no mercado das demandas judiciais de grande complexidade, reduzindo a participação dos contratos de contencioso em massa.



Fonte: Treinamento de Ambientação – Arquivo da empresa

O Problema:

A direção reconhece as deficiências na organização, apesar de já ter um direcionamento para a sistematização dos seus processos. Sabe-se que não há programas de desenvolvimento, a não ser quando há necessidade de repassar alguma instrução nova ou específica. O acompanhamento dos termos estabelecidos nos Contratos de Prestação de Serviço é feito de maneira precária, muitas vezes somente para suprir a urgência necessária. E, alguns dos clientes continuam arraigados à cultura organizacional inicial: informal, de amizade, familiar e amadora; gerando, assim, impactos na saúde financeira do escritório pelos problemas relacionados no pagamento das obrigações e cobrança de valores.

Marcus e Claudia estão cientes das dificuldades que a Empresa está enfrentando no momento e buscam alternativas para a resolução urgente dos problemas na administração dos seus recursos.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

Empresas familiares costumam apresentar uma série de peculiaridades e o amadorismo e a falta de comprometimento com a profissionalização da gestão se tornam pontos latentes; como estão bastante associadas a questões emocionais e afetivas, próprias da cultura brasileira, quando é necessário mudar sua dinâmica, acabam surgindo conflitos de interesse. Este caso descreve a situação real de uma empresa, S & A Advogados Associados, que retrata as dificuldades e desafios de um crescimento surpreendente e desordenado, bem como suas consequências na gestão organizacional familiar. O relato é narrado sob o ponto de vista da Chefe da Divisão de Administração e Finanças (DAF), que pensa sobre a situação da empresa e vivencia a dinâmica e complexa realidade de não ter uma estrutura organizacional bem definida e que dê suporte às demandas de seu crescimento. Mostra suas reflexões sobre a importância de uma gestão que deixe espaço tanto para o desenvolvimento dos trabalhos como na resolução de problemas diários.

Este caso trata da complexidade da administração de recursos financeiros, humanos, sistema de informação e comunicação em ambiente organizacional familiar de crescimento rápido e desordenado.

Palavras-chave: Gestão Empresarial; Empresa Familiar; Gestão Financeira; Recursos Humanos; Ambiente Organizacional; Escritório de Advocacia.

Abstract

Family businesses have a number of peculiarities and amateurism and lack of commitment to professional management become latent points, as they are strongly associated with emotional and affective issues, typical of Brazilian culture, when it is necessary to change its dynamics, just emerging from conflict interest. This case describes the real situation of a company, S & A Law Firm, which portrays the difficulties and challenges of an amazing growth and disordered, and their consequences in organizational management family. The story is told from the point of view of the Head of Administration and Finance (DAF), thinking about the company's situation and experience the dynamic and complex reality of not having a well-defined organizational structure that supports the demands of growth. Shows his reflections on the importance of a management that leave room for both development work and in solving everyday problems.

This case deals with the complexity of managing financial, human resources, information systems and organizational communication in familiar environment of rapid growth and cluttered.

Keywords: Business Management; Family Business; Financial Management; Human Resources; Organizational Environment; Office of Advocacy.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso enfatiza as principais dificuldades do gerenciamento de um escritório de advocacia com peculiaridades familiares e seu crescimento desorganizado.

Seus objetivos são desenvolver nos participantes: 1) Reflexões sobre Empresa com peculiaridades familiares 2) reconhecimento da possibilidade de aplicação dos conceitos de administração num escritório de advocacia; 3) análise crítica da literatura; 4) busca de alternativas quanto ao desenvolvimento e crescimento desordenado; 5) possibilidade de estabelecer a conexão entre teoria e prática.

Fontes dos Dados

Este caso relata uma situação real, iniciada em 1997, numa empresa de prestação de Serviços Advocatícios. As situações apresentadas são fiéis à realidade pesquisada. As informações coletadas são de caráter primário, pois a autora, como dito anteriormente, vivencia a Empresa diariamente e teve participação direta no processo de Consultoria, sendo utilizadas técnicas de observação e entrevistas com funcionários e gestores. Para garantir a fidelidade das informações, os proprietários da empresa foram consultados, autorizando a sua publicação.

Sugestões para Discussão do Caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em Cursos de Graduação e/ou especialização em Gestão Estratégica de Negócios.

Nota-se a importância da sequência dos passos:

- 1) Explicação sobre a Empresa e uso dos conceitos da Gestão de Escritório de Advocacia;
- 2) leitura individual;
- 3) discussão em pequenos grupos;
- 4) discussão em plenária;
- 5) apresentação pelo professor da temática e da situação.

ANÁLISE DO CASO

Pode-se começar a discussão do caso, abordando as questões relativas às gestões de Recursos Humanos, a Gestão de Processos, Informação/Comunicação e a Gestão Financeira, considerando o ambiente em que a empresa se insere, o porte e tipo de empresa, em especial o fato de o estudo de caso em questão ser uma Empresa no ramo de Advocacia e ter passado por uma sucessão familiar.

Claudia e Marcus, neste sentido, devem priorizar e focar na definição de estratégias de planejamento de vendas para prospectar novos clientes, programa de trainee para incontinência de pessoal; e, a assessoria jurídica proativa, antes de mobilizar os recursos organizacionais para outras áreas, sem perder o foco na visão sistêmica da organização.

EMPRESAS FAMILIARES E SUAS PECULIARIDADES

Devido à abertura econômica e com a competição com o mercado externo, a empresa familiar teve de se modernizar e repensar a sua estrutura, seus métodos produtivos e a função dos seus funcionários.

O que, então, seria uma empresa familiar ? Lodi (1993) discorre sobre esse assunto ao afirmar que, a empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.

Ou seja, para ele “empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador” (LODI, 1993, p. 6).

SOCIEDADE DE ADVOGADOS E A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

De acordo com Selem (2004)

“Em cada salto evolutivo, alguns poucos conseguem acompanhar e responder às mudanças, e outros tantos ficam para trás. Como em nenhum outro momento, a profissão do advogado está sendo reinventada e revisada, colocando em xeque-mate décadas de conhecimento na relação cliente-advogado.”

Não se trata de reinventar o saber jurídico, nem a retórica. Em todo escritório que se preze, estes devem permanecer em grau de excelência. É a advocacia que está mudando, não o Direito. É a forma pela qual o advogado administra seu escritório (seu negócio) e sua vida profissional é que está passando por profundas transformações, não a prática jurídica em si.

Indubitavelmente, ainda prevalece um certo ceticismo quando a advocacia é comparada ao mundo corporativo, como se o meio jurídico fosse preso em uma tela de vidro de outro tempo. Seja pela teia evolutiva do meio, seja pelas exigências dos clientes, houve uma violenta transformação da profissão do advogado. (SELEM, 2004)

O advogado, na qualidade de prestador de serviço, deve se preocupar, dentre outras coisas, com o rumo que os negócios do escritório estão tomando e quais as suas expectativas para o futuro. Nessa linha de raciocínio, ter visão e comportamento empresarial é imprescindível na advocacia moderna, elevando a necessidade em se profissionalizar a gestão para o bom desenvolvimento do seu escritório.

Hipólito (2011) afirma que, o planejamento sempre fará parte das estratégias empresariais e da vida dos homens de sucesso. Trabalhar de acordo com um plano, é no mínimo, trabalhar de acordo com a execução de ações organizacionais com segurança e com planejamento.

A partir do fim dos anos 80, percebeu-se que a maior parte das companhias estava se igualando no aspecto tecnológico. Assim, o foco competitivo passou a se concentrar na questão humana. A geração e o acúmulo de riquezas agora são encarados como uma consequência da obtenção, desenvolvimento e disseminação da informação e do conhecimento, aliado ao desenvolvimento do capital intelectual.

GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (1999) a Gestão de Pessoas é a área da organização destinada a cuidar das políticas e métodos que dizem respeito às pessoas na organização. A gestão de pessoas é contingencial e situacional, porque abarca aspectos ligados à cultura (do indivíduo e da organização), características ambientais, o negócio da organização, a tecnologia, os processos internos e as relações entre trabalhadores, etc. Estas são variáveis que influenciam na gestão de pessoas.

SETOR FINANCEIRO

Castro (2012) em seu Artigo “*Como está a Saúde Financeira do seu Negócio*” afirma que a área financeira é consequência de diversos fatores e nunca a causa. A geração de recursos, que é fundamental num negócio, não é originada pelo setor financeiro. No entanto, você precisa entender em qual cenário financeiro (Ponto de equilíbrio, Deficitário ou Lucrativo) seu Escritório se encontra, além de inúmeras outras informações necessárias para o bom andamento dos negócios.

Selem e Hipólito (2009) discorrem que:

“Em tempos de redução na entrada de honorários e aumento significativo dos custos com advogados, tecnologia e estrutura, se torna fundamental exercer o planejamento e controle das finanças do escritório, visando estabelecer um direcionamento para lucratividade, rentabilidade e investimentos, bem como proporcionar respostas rápidas nos momentos de sazonalidade, bastante comum na Advocacia.”

ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE DO CASO

Por se tratar de uma empresa com particularidades familiares, o descomprometimento na profissionalização da gestão pode refletir negativamente, levando à descapitalização da empresa, à falta de disciplina, à utilização ineficiente dos administradores não familiares contratados, ao excesso de personalização dos problemas administrativos e de sucessão, entre outros problemas. Para minimização dos impactos da problemática é bom lembrar algumas recomendações necessárias:

- Defina bem o objetivo ao contratar alguém;
- Tenha bem definido o que quer do cargo e da pessoa;
- Defina bem o apoio que será dado ao "gestor";
- Dê-lhe somente um superior imediato (se possível).

RECURSOS HUMANOS

O clima da equipe deve favorecer o apoio e a cooperação mútua e funcionar sem conflitos; a delegação de tarefas deve ser bastante clara, contando com o máximo de dados e direcionamentos possíveis para que os funcionários acreditem na perspectiva de futuro na Empresa. Se por um lado, a valorização dos seus funcionários gera fortes laços emocionais; por outro lado, esse mesmo fator gera a necessidade de maior controle e atenção despendidos à organização e aos próprios funcionários justamente por se tratar de relações estreitas. Sabe-se, então que, a associabilidade consiste na disposição de subordinar os objetivos individuais aos objetivos da organização e a confiança é pré-requisito e resultado do sucesso da ação coletiva, um elemento essencial para que as pessoas trabalhem juntas em projetos comuns e alcancem os resultados esperados.

GESTÃO DE PROCESSOS

Deve haver o Controle da Aplicação dos Procedimentos; ou seja, além das normas de procedimentos estarem descritas em um Manual, a equipe deve ser motivada para que se comprometa com sua aplicação na prática. A busca da melhora dos processos continuamente pode ser descrita como otimização de processo; e, agindo-se desta forma, permite-se que as organizações sejam mais eficientes, mais efetivas e com maior capacidade de mudanças do que aquelas com foco funcional.

GESTÃO FINANCEIRA

Já que foi identificado que o escritório estava com problemas relacionados ao pagamento das obrigações por parte dos clientes, o que estava impactando na saúde financeira do mesmo, o acompanhamento dos termos estabelecidos nos Contratos de Prestação de Serviços seria de suma importância nessa nova fase iniciada pelos dirigentes da Empresa. Os recursos do escritório estavam sendo utilizados na antecipação de pagamento de custas e despesas gastas no acompanhamento dos processos, como por exemplo: viagens para outros estados, estadia em hotéis, alimentação e locomoção.

Os principais relatórios gerenciais da área financeira na Advocacia são os seguintes:

- Controle dos novos Contratos de Honorários
- Apuração do Resultado Operacional Líquido
- Controle de Caixa do movimento realizado
- Fluxo de Caixa

E os indicadores financeiros mais apropriados são:

- Lucratividade sobre os novos Contratos de Honorários
- Rentabilidade por advogado
- Nível de endividamento do escritório
- Nível de inadimplência de clientes

Questões para Discussão

- 1) Com base no ambiente onde a empresa está inserida, identifique os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (SWOT)
- 2) Que ações práticas na gestão devem ser adotadas pela empresa nas seguintes áreas: Recursos Humanos, Gestão de Processos e Financeira ?
- 3) Defina quais as melhores estratégias para acelerar esse processo de mudança no mercado que reduz a participação dos contratos de contencioso em massa para a inserção no mercado das demandas judiciais de grande complexidade.

PADRÕES DE RESPOSTA

A ANÁLISE SWOT

É a combinação da análise do ambiente (externa) e da análise interna. Se essa análise for desenvolvida de forma correta e a Matriz da SWOT identificar precisamente as diferentes possibilidades de combinações entre os seus elementos, tem-se um conjunto de questões estratégicas que conduzem às possíveis estratégias e ações que incluem: Projetos (ou Planos de Ação ou Planos Táticos) e Decisões.

Para isso, alguns pontos relevantes serão descritos para ANÁLISE AMBIENTAL do escritório S & A Advogados Associados:

- Informatização das atividades: o escritório atualmente apresenta um software para auxiliar na gestão. Os dados cadastrais dos clientes além de estarem todos em papéis e arquivados em pastas suspensas, estão organizados por categoria, o que facilita a criação de indicadores para avaliação de desempenho.
- Recursos financeiros: como o negócio não é novo no mercado há disponibilidade de capital financeiro para cobrir as despesas e também novos investimentos em imobilizado. O capital social do escritório é razoável e, por isso, é possível fazer consideráveis investimentos em infraestrutura.

- Número de clientes: o escritório está no início de suas atividades com relação ao mercado das demandas judiciais de grande complexidade e ainda não possui uma carteira de cliente satisfatória. Devido a algumas restrições legais em relação ao marketing jurídico, a principal forma de captar novos clientes tem sido por meio do atendimento diferenciado que levará o cliente a indicar para outros o serviço e isto tudo leva algum tempo para se concretizar.
- Quantidade de processos com retorno financeiro em longo prazo: a área de direito do trabalho e do consumidor são as principais áreas de atuação do escritório e também as que trazem maior retorno financeiro por processo. No entanto, estes processos demandam maior tempo para serem julgados, levando anos para apresentar retorno financeiro.
- Experiência dos profissionais na área: os profissionais apresentam um bom tempo de experiência no ramo, o que aumenta a credibilidade nos mesmos por causa do histórico no mercado.
- Atendimento de qualidade: os profissionais procuram esclarecer as dúvidas, bem como agilizar os processos sempre que possível. Há uma preocupação em deixar os clientes a par do andamento dos processos, informando-os sempre das sentenças, assim, que são divulgadas; ou seja, a assessoria jurídica é proativa.
- Motivação dos profissionais: os profissionais são jovens e estão dispostos a realizar o trabalho da melhor forma possível e utilizar um planejamento estratégico para conquistarem seu espaço no mercado.
- Ponto bem localizado: o local onde o escritório está localizado é próximo a duas avenidas que concentram a maioria do comércio da região, como bancos, lotérica e lojas. Pessoas se dirigem diariamente à área para as mais diversas atividades, tornando a região com grande fluxo.
- Inadimplência: há um grande número de casos de inadimplência nos serviços prestados, principalmente nos que são pagos após o término do processo. Como, muitas vezes, o depósito da causa é feito diretamente na conta do cliente pela outra parte, muitos acabam por não pagar os honorários dos advogados quando recebem sua indenização.
- Restrições legais referente ao marketing jurídico: os padrões de divulgação e promoção de serviços jurídicos são determinados pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). O código de ética emitido por ela apresenta duas regras fundamentais, as quais mencionam que o exercício da advocacia é incompatível com qualquer procedimento de mercantilização e também que é vedado o oferecimento de serviços profissionais que impliquem, direta ou indiretamente, inculcação ou captação de clientela. O código de ética emitido também proíbe os

advogados de anunciar na televisão, rádio e “outdoors”. No entanto, promoções como inserções na mídia de cunho informativo ou educacional, anúncios em revistas e internet são permitidas desde que discretas e moderadas.

- Tendência dos escritórios de advocacia a adotar medidas empreendedoras: condutas tradicionais não garantem mais o sucesso dos escritórios de advocacia. Os mais modernos estão apresentando comportamento equiparado a empresas, ou seja, estão adotando táticas de planejamento, fazendo análise do perfil do cliente e buscando competir de novas maneiras, através da realização de parcerias e associações.
- Aumento das expectativas dos clientes: com número crescente de serviços na área, o cliente tem uma possibilidade maior de escolha quando procurar por serviços jurídicos. O cliente procura um escritório que resolva seus problemas, bem como propicie um bom atendimento.
- Informatização de processos judiciais: a justiça, principalmente a federal, vem adotando a informatização de processos. A tendência é não haver mais processos em papel como é o habitual. Esta transformação da justiça exigirá também uma mudança por parte dos advogados, visto que serão obrigados a digitalizar seus processos e acompanhar o tramite pela internet. A tendência é que profissionais mais convencionais apresentem resistências à mudança. O escritório que já possui um sistema informatizado, por sua vez, terá uma vantagem em relação ao demais.

OS RECURSOS HUMANOS, A GESTÃO DE PROCESSOS E A GESTÃO FINANCEIRA

Como se sabe, existem empresários que se preocupam em autorizar até a compra do café, porém se esquecem de planejar o futuro, pois estão assoberbados de coisas e acreditam que não tem tempo para tal planejamento. Já outros criam vários projetos, mas como vivem tomando conta de tudo e de todos, seus projetos jamais saem do papel e sua empresa não evolui. Isso não quer dizer que temos que delegar tudo e planejarmos apenas o futuro. Significa que temos que saber delegar e acompanhar o seu andamento.

É fundamental que o fluxo de informações exista de forma efetiva entre o meio externo e interno que envolve a organização, para que não haja maiores problemas, perda de tempo e um custo desnecessário.

Devido a diversas alterações na política econômica de nosso país, de tempos em tempos, é necessário revisar a relação de custo-receita; tomando por base, os indicadores financeiros do setor e para manter-se a qualidade do atendimento e continuar auxiliando os clientes nas suas reais necessidades com eficiência, eficácia e efetividade, utiliza-se a reavaliação do Contrato de Prestação de Serviços.

Sabe-se que cada escritório tem suas atividades financeiras orientadas de acordo com as áreas de atuação, com o perfil de seus clientes e com os recursos disponíveis para o controle financeiro, por isso, a necessidade do melhoramento contínuo.

Sendo a Advocacia uma atividade sazonal, o Fluxo de Caixa aparece como uma das mais importantes ferramentas de Administração Financeira, pois é dele que registramos as entradas e saídas das contas; projeções financeiras e de investimentos serão provisionadas para, assim, diagnosticar e “antecipar” os imprevistos segundo a disponibilidade em caixa.

ESTRATÉGIAS PARA ACELERAR O PROCESSO DE MUDANÇA NO MERCADO

A região na qual o S & A Advogados Associados pretende atuar possui apenas escritórios de advocacia pequenos e tradicionais (convencionais), ou seja, que não adotam medidas inovadoras de competitividade e, portanto, não utilizam técnicas para fidelização dos clientes e processos de informatização para auxiliar nos processos.

Cabe, nesse contexto, para a inserção no mercado das demandas judiciais de grande complexidade, a utilização das vantagens competitivas, como a experiência profissional e qualidade no atendimento aliadas à realização de parcerias e associações com outros escritórios de grande porte.

Além dos relatórios e indicadores, acima descritos, sugere-se que a Empresa defina um modelo de gestão que integre um conjunto de normas e políticas que possa orientar os gestores no processo de decisão das alternativas e que estes os levem aos melhores resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTRO, Marcelo. **Como está a Saúde Financeira do seu Negócio**. 11 de set. de 2012. Disponível em: <<http://www.valorhumanopos.com.br/site/artigos.php?2>> Acesso em: 08 de agosto de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. Campus, 1999.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

HIPÓLITO, Adnilson. **Finanças na Advocacia** / Parte I, 15 de out. de 2011. Disponível em: <<http://www.estrategianaadvocacia.com.br/artigos2.asp?id=508#.UjSFbMako0I>> Acesso em: 22 de julho de 2013.

MOTTA, DANIELE MORAIS. **Planejamento Estratégico: o caso de um escritório de advocacia**. Porto Alegre, 2009. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream_handle_10183_18959_000733590>. Acesso em: 31 de out. de 2013.

SELEM, Lara; BERTOZZI, Rodrigo D’Almeida. **A Reinvenção da Advocacia**. Universo Jurídico, Juiz de Fora, ano XI, 28 de set. de 2004. Disponível em: <http://uj.novaprolink.com.br/doutrina/1842/a_reinvencao_da_advocacia_>. Acesso em: 31 de out. de 2013.

SELEM, Lara; HIPÓLITO, Adnilson. **Gestão Financeira e Controladoria nas Sociedades de Advogados**. 07 de ago. de 2009. Disponível em: <http://www.estrategianaadvocacia.com.br/artigos2.asp?id=301#.UjG_csbBOZ0>. Acesso em: 31 de out. de 2013.