

## O escritório de advocacia sob quatro perspectivas

por Flavio Paim Rodrigues\*

Em um mercado cada vez mais competitivo, empresas que pretendem se manter relevantes necessitam desenvolver uma forte capacidade de agregar valor superior em suas práticas de gestão e em seus produtos e serviços, buscando alcançar os objetivos da organização através do entendimento dos desejos e necessidades do mercado consumidor, gerando estratégias relevantes para o negócio e para o mercado como um todo.

Essa realidade também se apresenta ao mercado da advocacia, cada vez mais competitivo e dinâmico, onde as crescentes mudanças no comportamento da sociedade, novas tecnologias e alterações de legislação desafiam a competitividade dos negócios frequentemente.

Já há algum tempo, a conjuntura mercadológica não permite mais que as organizações baseiem a sua gestão apenas nos aspectos financeiros do negócio. Evidentemente, dinheiro e lucro são importantíssimos em um negócio de qualquer natureza, entretanto, um negócio de sucesso transcende essa dimensão.

Entendendo a necessidade de entendimento e planejamento integral de um negócio, os consultores norte-americanos Robert Kaplan e David Norton começaram a observar e difundir, a partir da década de 1990 uma nova técnica, conhecida como *Balanced ScoreCard* (BSC). Essa técnica contempla as quatro perspectivas principais de um negócio: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Inovação, todas interligadas com a Missão, Visão, Valores e propósitos da organização. Cada perspectiva consiste em:

**Perspectiva Financeira:** como o escritório é visto pelos seus controladores e quais resultados financeiros pretende alcançar. Ou seja, como o escritório cuida do seu dinheiro, incluindo os recursos a receber e as obrigações a pagar.

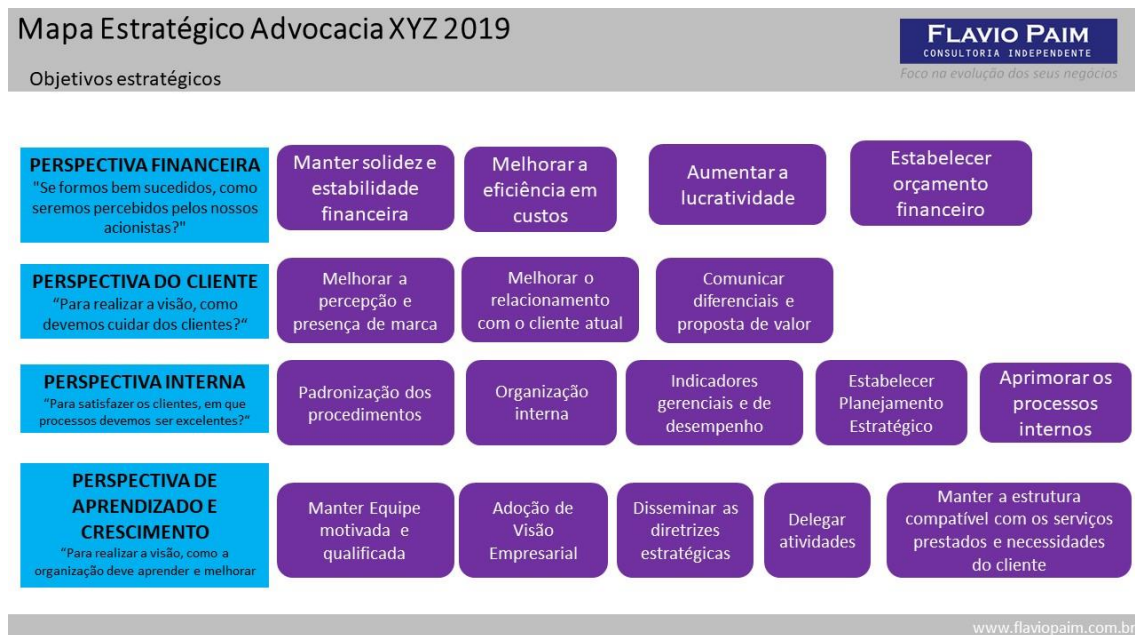
**Perspectiva dos Clientes:** como o escritório é visto pelos clientes, como se relaciona com eles e como pretender atender os desejos e necessidades de seu mercado consumidor, através de estratégias específicas de Marketing. Em resumo, é como o escritório cuida dos seus clientes.

**Perspectiva Interna (Processos Internos):** trata de como o negócio cuida e gerencia as suas operações, permitindo que se tenha clareza sobre quais são as atividades que necessitam de excelência para que os objetivos do negócio se tornem realidade.

**Perspectiva da Aprendizagem e Inovação:** uma dimensão altamente ligada à força de trabalho da empresa, trata de como a empresa melhora

continuamente, como a sua equipe será treinada e produtiva e de como a organização se renova e se prepara para o futuro.

A técnica do BSC busca suprir a lacuna entre o curto e o longo prazo, bem como contemplar todos os aspectos estratégicos da organização. Ressalta-se que em todas as dimensões devem ser definidos objetivos específicos e para cada um desses são definidas métricas, metas e ações. O BSC é representado através de um diagrama denominado Mapa Estratégico, que é um delineamento visual para organizar as ideias e estratégias e, a partir desse gráfico, desenvolver as ações pensadas. A imagem a seguir apresenta um exemplo genérico de um Mapa Estratégico em um escritório de advocacia:



A técnica do Balanced Score Card pode ser utilizada em negócios jurídicos de todos os portes e o Mapa Estratégico permite que todos os envolvidos entendam de forma clara quais objetivos necessitam de atenção e dedicação dentro do negócio. Porém, é necessário destacar que assim como em uma viagem, apenas um mapa não basta para que se chegue ao destino. Por isso, além dos objetivos estratégicos, se faz necessário que sejam adotadas ações estratégicas específicas para cada objetivo estratégico.