



UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro
FACC – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
Curso de Graduação em Administração

Processo de Inclusão do Gerenciamento documental: Estudo de caso Escritório de Advocacia Zveiter.

Dissertação de Graduação apresentada ao curso de Bacharel em Administração, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. José Albuquerque

Rio de Janeiro

Dezembro 2010

Ana Carolina Falcão da Fonseca

Processo de Inclusão do Gerenciamento documental: Estudo de
caso Escritório de Advocacia Zveiter.

Aprovada em ____ de _____ de 2010, com nota _____.

Prof. José Albuquerque

(Professor da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis)

Prof. Leitor Valdecy Faria Leite

(Professor da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis)

Rio de Janeiro

2010

Resumo

Este trabalho tem como objetivo mostrar o desafio de encontrar soluções para economizar tempo e dinheiro e ganhar agilidade no trabalho. Isso será evidenciado por meio de um estudo de caso do Escritório de Advocacia Zveiter, o qual está realizando o gerenciamento e a digitalização de seus processos.

Com o aumento do número de processos, quando o Escritório Zveiter começou com o contencioso de massa, foi percebido que o serviço estava sendo prejudicado devido a forma ultrapassada de armazenar e disponibilizar os processos. Os advogados perdiam muito tempo pedindo o processo para o arquivo e este, por mais organizado que fosse, tinha perda de tempo até levar estes processos aos advogados.

Então foi necessário terceirizar o arquivo e digitalizar os processos. Dessa forma, os advogados passaram a poder ver o processo que quisessem pela web disponibilizada para o escritório, o que deu mais rapidez a prestação do serviço e o deixou com mais qualidade. Além disso, a digitalização ainda reduziu o número de Xerox tirada, o que diminuiu o grande custo que o escritório tinha com papel e toner.

A seguir será feita uma análise do escritório por meio de ferramentas administrativas, além de mostrar como processo de gestão de documentos feitos por meio de terceirizados e a virtualização (que está ainda em andamento devido ao grande número de processos) pode melhorar a qualidade dos serviços prestados.

ABSTRACT

This work aims to show the challenge of finding solutions to save time and money and gain agility at work. This is evidenced through a case study of the law firm Zveiter, which is performing management and scanning of their processes.

With the increase in the number of cases, when the Office Zveiter began with the mass litigation, it was noticed that the service was being degraded due to outdated way to store and make processes. lawyers lost long time asking the process for the file, and this, for more organized it, had lost time even take these processes to lawyers.

Then it was necessary to outsource the file and scan processes. This way, the lawyers were able to see the process that they wanted the Web available to the Office, which gave more quickly the service and left with more quality. Furthermore, scanning has reduced the number of Xerox taken, which decreases the large cost that the Office had with paper and toner.

Following a review of the Office through administrative tools, and show how document management process made through outsourced and virtualization (which is still in progress due to the large number of processes) can improve the quality of services provided.

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1. Problematização e Delimitação do Tema	7
1.2. Objetivos do Trabalho	7
1.3. Relevância do relevância	8
1.4. Metodologia	8
1.5. Roteiro de Monografia.....	9
2. O CENÁRIO DO MERCADO DE ADVOCACIA NO BRASIL	9
2.1 Macroambiente	9
2.1.1 Análise Economica	9
2.1.2 Análise Político Legal.....	10
2.1.3 Ambiente Tecnológico.....	11
3. ANÁLISE DO ESCRITÓRIO ZVEITER	12
3.1. História do Escritório.....	12
3.2. Visão	14
3.3. Missão.....	14
3.4. Valores	14
3.5. Análise da Concorrência.....	15
3.6 Análise de SWOT	18
3.7 Marketing.....	22
3.7.1 Público Alvo e Posicionamento	22
3.7.2 Mix de Marketing	22
3.7.3 Matriz de Boston Consulting Group.....	27
4. GERENCIAMENTO DE DOCUMENTOS.....	28

4.1.	Gestão de Documentos Físicos	23
4.2	Gestão Eletrônica de Documento	30
5.	IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE DOCUMENTOS NO ESCRITÓRIO	31
5.1	Objetivo	32
5.2	Metodologia de Guarda Gerenciada de Documentos	32
5.2.1	Fluxograma de Recebimento de Documento	34
5.2.2	Fluxograma de solicitação de Processo	35
6.	PROJETO ATUAL DE GED	35
6.1	Situação Atual no Brasil	36
6.2	Document Imaging	37
6.3	Razões para o Uso do GED	37
6.4	Levantamento das necessidade do GED	38
6.5	Levantamento das Alternativas no Mercado.....	38
6.6	Fluxograma do Processo de Digitalização.....	40
6.7	Sistema da P3 para Visualização de Documentos Digitalizados.....	41
6.8	Análise Financeira do Projeto.....	47
6.9	Análise Financeira da Empresa.....	47
7.	CONCLUSÃO.....	49
8.	REFERÊNCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

Há séculos as informações vêm sendo registrada em papel. Uma pesquisa feita pela Coopers & Lybrand analisou que os executivos gastão por volta de quatro semanas por ano procurando documentos. Segundo a pesquisa, em média faz-se dezenove cópias de um documento, tem-se um gasto U\$\$ 120,00 para localizar e U\$\$ 250,00 para refazer cada documento perdido.

Ainda nos dias atuais, tem-se como o maior problema operacional nas organizações privadas, públicas e instituições o papel. Processos Judiciais, Correspondências, faturas, ordens de compra, e formulários de todos os tipos são, na maioria das vezes, processados de forma manual. Desta forma, se viu a necessidade de criar métodos para melhora da produtividade dos funcionários de escritório, por exemplo, engenheiros, bancários, secretárias, advogados e gerentes, para assim melhorar a qualidade do serviço ou produto.

Outro fator para um melhor gerenciamento dos documentos é a velocidade com que as informações chegam, de maneira cada vez mais instantânea, tornando essencial uma adequada absorção das informações. Logo, é imprescindível a melhora da qualidade, da modernização e da maior rapidez nos processos, se tornando um requisito básico as organizações.

De acordo com FRUSCIONE (1996), o crescimento acelerado da utilização de sistemas de gerência de documentos é considerado um dos movimentos atual mais forte da indústria de sistemas de informação. Esse tipo de tecnologia vem sendo considerado um componente importante para a para a concepção e desenvolvimento de modernos sistemas de informação (D'ALLEYRAND, 1995), ou seja, deixou de ser vista como ferramenta para nichos específicos de mercado.

No mundo atual as empresas se veem obrigadas a se incluir em um ambiente no qual os concorrentes são cada vez mais leves, ágeis e virtuais. Hoje é uma época movida pela tecnologia onde se digitaliza tudo livros, filmes, dados, voz, imagens, dinheiro e negócios.

Na visão de GATES (1999), as organizações que serão bem sucedidas na atualidade serão as que fizerem uso das ferramentas digitais para melhorar seu modo de trabalhar. Com isso elas tomarão decisões com mais agilidade, atuando com eficácia e atingindo diretamente seus clientes.

1.1 PROBLEMÁTICA

As organizações vêm se deparando com o problema de gestão de grandes volumes de documentos de forma eficiente. Por mais que existam muitas soluções proprietárias para criação, armazenamento e recuperação de documentos, estas não são suficientes para atender as necessidades comuns do processamento de documentos. Com isso, ainda persistem algumas questões com relação a escolha da ferramenta para o gerenciamento de documentos:

- Qual a melhor forma de obter informação com mais agilidade?
- Como diminuir as despesas com cópias de processo, além de garantir maior tempo para os profissionais desenvolverem a parte técnica para os clientes?

1.2 OBJETIVO

Documentos são vitais para as corretas tomadas de decisões. Cada vez mais empresas estão com maior pressa em localizar seus documentos de forma rápida e precisa.

Desta forma, este trabalho tem como objetivo mostrar o desafio de encontrar soluções para economizar tempo e dinheiro e ganhar agilidade no trabalho. Isso será evidenciado por meio de um estudo de caso do Escritório de Advocacia Zveiter, o qual está realizando o gerenciamento e a digitalização de seus processos.

1.3 RELEVÂNCIA DO TRABALHO

A relevância deste estudo está na visualização do caso de um escritório de advocacia de renome no mercado brasileiro, mostrando como é feita a gestão de seus documentos e qual a vantagem de fazê-lo, de forma a compreender que haverá uma melhora de desempenho nos serviços prestados pelo escritório, uma vez que ele fica voltado apenas a sua atividade principal, terceirizando a parte de arquivo.

1.4 METODOLOGIA

Esta seção apresenta a metodologia do projeto bem como as fontes de dados e informações que constituem a base de apoio para a fundamentação teórica e empírica do assunto. Ela possui duas vertentes:

1. Coleta e organização sistemática de dados e informações com o intuito de analisar o processo de implantação do gerenciamento de documentos(processos) e digitalização no Escritório de Advocacia Zveiter, objeto do estudo de caso;
2. Manipulação das bases de dados disponíveis como projetos feitos pelo próprio escritório.

Entretanto, o primeiro passo para a metodologia do trabalho foi um estudo detalhado acerca da bibliografia disponível sobre o tema. Primeiramente, foi analisado o cenário do mercado de Advocacia no Brasil para ver em que contexto o escritório Zveiter estudado se encaixa e ver suas oportunidades. Em seguida, foi relatado sobre a gestão de documentos física e eletrônica, utilizando como exemplo a implantação feita pelo escritório em foco, para finalmente elaborada assim uma conclusão acerca do caso.

1.5 Roteiro de Monografia

Durante este estudo será feita primeiramente uma análise estratégica do escritório para localizá-lo no mercado e mostrar seus concorrentes, de modo a demonstrar que o processo de gestão de documento é uma forma de aumentar o valor do serviço fortalecendo sua competitividade. Posteriormente, será relatado o processo de gestão de documentos feito pelo escritório.

2. O CENÁRIO DO MERCADO DE ADVOCACIA NO BRASIL

2.1. MACROAMBIENTE

2.1.1 ANÁLISE ECONÔMICA

A grande diversidade de casos e processos devido ao crescimento de organizações e de grupos econômicos multinacionais localizados, em sua maior parte, no eixo Rio - São Paulo, fez com que houvesse, na última década, uma profissionalização e um crescimento dos escritórios de advocacia na região Sudeste do país.

A crise que ocorreu nos Estados Unidos em 2008 causou um temor dos demais países também entrarem em recessão, o que gerou uma elevação do faturamento dos escritórios. Alguns serviços advocatícios passaram a ser bastante requisitados como: renegociação de contratos e recuperações judiciais, contencioso nas áreas trabalhista, consumerista e tributária, os quais foram, e se mantêm como os setores mais rentáveis das bancas, depois do desaparecimento de trabalhos ligados a investimentos em infraestrutura.

Outro mercado que vem sendo visado e teve crescimento na quantidade de consultorias foi o ligado a operações financeiras, principalmente, após todas as exportadoras verem o prejuízo sofrido pelas empresas Sadia e Aracruz com derivativos,

que ocasionou a queda das ações das companhias. Isso ocorreu porque as duas empresas acreditaram na queda contínua do dólar em relação ao real em 2008. Com esse palpite elas acabaram firmando contratos no mercado de capitais, através de operações de *hedge*. Após a explosão da crise, o dólar disparou e fez a Aracruz perder R\$ 1,95 bilhão e a Sadia, R\$ 760 milhões. "Há uma série de empresas na mesma situação, que tentam renegociar os contratos de *hedge* com as instituições financeiras", diz o sócio do Veirano Advogados, Leonardo Morato.

Outro dado importante do mercado de serviço advocatício foi da pesquisa realizada pelo Grupo de Excelência "Administração legal", coordenado pela administradora Anna Luiza conselheira do CRA-SP, que encaminhou questionários para 846 escritórios de advocacia de todo o País e obteve um retorno 14,2%. De acordo com o estudo, a maioria dos escritórios brasileiros (cerca de 70%) tem até 15 advogados. As grandes corporações, com mais de 70 profissionais, representam apenas 3,3% do mercado. As áreas de atuação mais apontadas foram: civil (11,2%); comercial (9,6%) trabalhista (8,9%); tributário fiscal (8,7%) e família e sucessões (8,5%).

Como se pode ver o Escritório Zveiter(objeto do estudo de caso) encontra-se no grupo de grandes corporações (mais de 70 profissionais) e no mercado mais concorrido que é o da área civil (11,2%).

2.1.2 ÂMBITO POLÍTICO LEGAL

Como já dito anteriormente o escritório segue a lei 8906 que relata as atividades privativas do advogado, os documentos necessários para realização da atividade, os direitos que o pertence, como deve ser constituído as sociedades para formação do escritório de advocacia, como deverá ser pago os honorários, entre outras coisas.

Já os impostos que o escritório tem que pagar são: Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ), a contribuição ao INSS, o ISS, a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), a contribuição ao Programa de Integração Social (PIS) e, de acordo com recente decisão do Supremo Tribunal Federal, a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins).

2.1.3 AMBIENTE TECNOLÓGICO

O futuro do meio advocatício é a visualização e realização de processo eletrônico pela internet, logo os escritórios que não querem ficar em desvantagem no futuro estão tendo que integrar aos seus serviços algumas tecnologias.

Uma delas são a digitalização dos processos e sua visualização por meio da internet. Com esse tipo de tecnologia, os advogados passaram a poder ver o processo que quisessem pela web disponibilizada para o escritório, o que deu mais rapidez a prestação do serviço e o deixou com mais qualidade.

Em 2009 houve um bom avanço em relação ao processo eletrônico. O Poder Judiciário brasileiro passou a ter como aliada a internet, pois admitiu que não há outro jeito de lidar com o enorme volume de informação processual sem utilizar as técnicas de gestão de projetos de tecnologia da informação que estão em destaque.

Um exemplo dos tribunais que mais avançaram ao longo de 2009, pode ser visto no Supremo Tribunal Federal (STF) e Superior Tribunal de Justiça (STJ), onde os autos sem papel se tornam uma realidade. Estima-se que até 2012 todos os autos judiciais nos dois tribunais já sejam digitalizados e, conseqüentemente, passem a tramitar unicamente neste formato.

Durante o ano de 2009, foram digitalizados mais de 100 mil recursos especiais e agravos de instrumentos, o que proporcionou mais velocidade e seguridade aos processos eletrônicos, dando vantagem ao cidadão e ao advogado. Tem-se como benefício da digitalização no STJ: diminuição de gastos no valor de R\$30 milhões relacionados com envio de processos pelos Correios aos Tribunais de todo país. Esse processo de digitalização é realizado através de uma equipe com 400 funcionários, dos quais 250 são surdos-mudos.

O novo portal do Superior Tribunal de Justiça teve sua inauguração em junho de 2009, e passou a se chamar e-STJ. Esse portal diminuiu a burocracia, afinal os advogados estão transmitindo as peças que precisam pela internet, além de terem como visualizar na íntegra os autos os quais estão atuando, o dia inteiro, todos os dias da semana de qualquer terminal conectado à internet. Teve início também a distribuição de processos digitalizados aos ministros. Anteriormente, precisava - se de oito meses para uma ação ser sorteada e transferida a um ministro da Corte. Agora, demora no Máximo seis dias.

Em agosto de 2009 houve o primeiro julgamento pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST) de um processo sem autos físicos. Este estava 100% digitalizado e foi disponibilizado no computador de cada ministro para ser julgado. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) vem fazendo as citações, intimações e notificações das partes, magistrados e credenciamento de advogados na forma eletrônica, desde maio, através do sistema eletrônico de processos, o (e-CNJ). Isso fez com que houvesse rapidez à tramitação dos processos, gerando também redução de custos ao Conselho, uma vez que antes os avisos eram enviados por carta.

Muitos tribunais estão utilizando transmissão de peças processuais pela internet com certificação digital o que torna dispensável cópia de papel posteriormente. Isso tem sido considerado como o primeiro passo executado pelos órgãos do Poder Judiciário para projetos mais difíceis como a tramitação total dos autos em formato digital.

Tendo em vista essa modernização da tramitação do processo nos tribunais brasileiros, os escritórios de advocacia terão que se modernizar realizando a digitalização dos seus acervos e contratar um bom software de gestão jurídica, além de colocarem computadores mais modernos e uma banda larga de internet mais potente a fim de possibilitar um acesso rápido aos documentos e a internet.

3. ANÁLISE DO ESCRITÓRIO ZVEITER

3.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

O Escritório de Advocacia Zveiter foi fundado no ano de 1957 por Waldemar Zveiter, pioneiro de sua família na profissão de advogado.

Com o nome original de Escritório de Advocacia Waldemar Zveiter, teve sua sede originária em Niterói, então antiga Capital do Estado do Rio de Janeiro. Com a fusão dos Estados da Guanabara e Rio de Janeiro em 1975, a sede do escritório foi transferida para a cidade do Rio de Janeiro, capital do novo estado.

Durante a militância na advocacia, Waldemar Zveiter exerceu por duas vezes o cargo de Presidente da Seccional da Ordem dos Advogados do Brasil e foi Membro Jurista no Tribunal Regional Eleitoral.

Em 1983 foi nomeado para exercer o cargo de Desembargador no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, como representante dos Advogados através do denominado “Quinto”, por atender os requisitos constitucionais de notório saber jurídico e de reputação ilibada.

Posteriormente, com a instalação do Superior Tribunal de Justiça, em 1988, foi nomeado Ministro, cargo que exerceu até o ano de 2001, quando retornou ao Escritório. Nesse período, compôs, concomitantemente, o Tribunal Superior Eleitoral e o conselho da Magistratura Federal.

Durante o tempo em que seu Fundador esteve afastado, a responsabilidade pela gestão do Escritório ficou integralmente a cargo de seus filhos Luiz Zveiter e Sergio Zveiter.

Em razão da nomeação de Luiz Zveiter, primeiro para o cargo de Juiz de Direito do Tribunal de Alçada Cível do Estado do Rio de Janeiro, no ano de 1995, também em vaga do Quinto Constitucional, e posteriormente para o cargo de Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, a direção do escritório passou à responsabilidade exclusiva de Sergio Zveiter. Com a formatura de Flávio Zveiter em 2003, este se juntou a Sergio Zveiter na administração do escritório.

Em mais de meio século de existência, o Escritório de Advocacia Zveiter teve um crescimento qualitativo e quantitativo de grande expressão, tendo seu nome inserido entre os melhores do país nas suas áreas de atuação, sempre primando pela formação e aprimoramento de diversos profissionais do Direito.

Não obstante seu acentuado crescimento, o Escritório manteve sempre sua atuação fiel aos princípios adotados por seu Fundador, Waldemar Zveiter, harmonizando esse crescimento com a permanente qualidade técnica, a eficiência e os princípios morais e éticos, pilares que o sustentam desde sua fundação.

Tendo em vista o acelerado crescimento do escritório e, conseqüentemente, o número muito grande de processos (mais de 60.000) viu-se a necessidade de implantar a gestão de documentos (feita pela empresa P3IMAGE) e recentemente (Outubro de 2010) teve inicio o processo de digitalização.

2.2 VISÃO

Ser referência nacional na área jurídica, tornando-se um escritório de advocacia reconhecido pela excelência e eficácia dos serviços prestados, investindo continuamente na capacitação dos nossos colaboradores, potencializando o capital humano e trazendo, desta forma, inovação e vantagem competitiva para o escritório

2.3 MISSÃO

Oferecer serviços de alta qualidade, cuidando de cada cliente de forma individualizada, buscando para isso atrair e desenvolver os melhores talentos, formando equipes capacitadas a prestar serviços de vanguarda. Aprimorar e compartilhar constantemente o conhecimento. Praticar e transmitir valores éticos.

2.4 VALORES

Os valores corporativos traduzem a identidade de uma empresa por meio de suas crenças e de suas expectativas com relação aos profissionais que a integram. O Escritório contempla as seguintes:

- **Ética acima de tudo**
Atuar de forma ética é ser íntegro, transparente e responsável na relação com a verdade, com o cliente, e com o advogado que está do outro lado da mesa.
- **Qualidade é fazer bem feito**
Nosso padrão é dar o melhor atendimento, com clareza e objetividade.
- **Comprometimento total com o trabalho**
Somos dedicados ao exercício do Direito em benefício dos nossos clientes.
- **Espírito de equipe**
Juntos, cada um de nós vale mais.
- **Entusiasmo**
Temos vocação para a prática da advocacia. Por isso a praticamos com dedicação, prazer e alegria.
- **Lealdade**
Lealdade a si mesmo e ao outro, seja companheiro de trabalho, cliente ou oponente.

3.5 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Assim como o Escritório Zveiter existem outros tradicionais voltados a Advocacia de massa como é o caso do escritório Gondim Advogados Associados que em 2008 possuía em tramitação 8 mil processos sendo que a cada ano chega um volume de ações 50% maior do que o do ano anterior, segundo João Gondim.

Outro escritório renomado nessa área é o Carlos de Mafra Laet Advogados que em 2008 tinha uma equipe de 76 advogados no Rio, mais dos estagiários. O escritório possui só com um dos clientes, da área de telecomunicações, aproximadamente de 9 mil processos em andamento. “Semanalmente participamos de 400 a 500 audiências. Somando todos os clientes da advocacia de massa do escritório cuidamos de em torno de 50,9 mil processos”, diz o advogado da banca, Adam Miranda Sá Stehling.

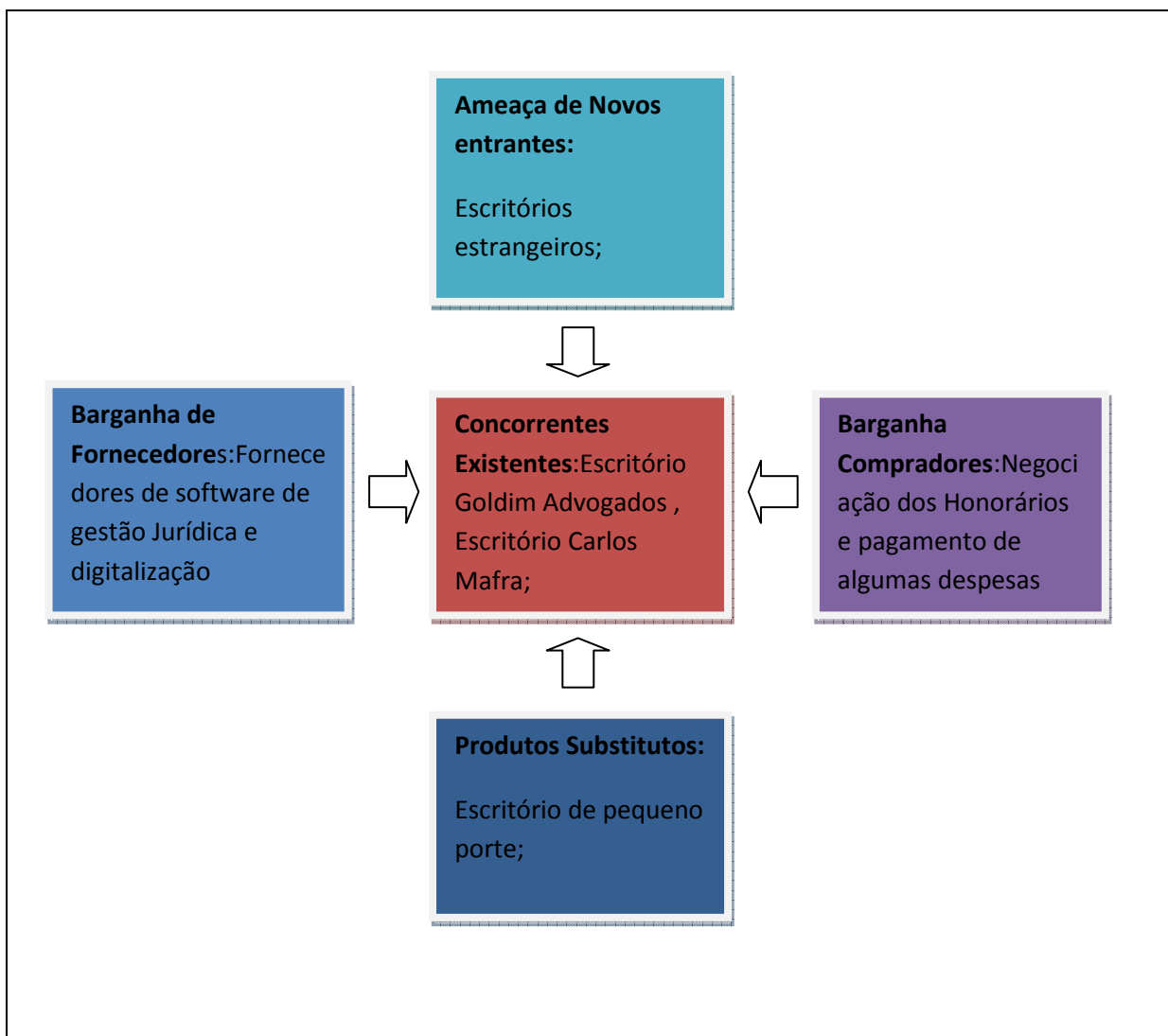


FIGURA 1 – 5 FORÇAS DE PORTER

Assim, por meio do método de M. Porter, fica ilustrado que o Escritório de Advocacia Zveiter tem como *principal concorrente* os Escritórios Goldim Advogados, Escritório Carlos Maфра, os quais dispõem de serviços do mesmo ramo. Ainda sob esta perspectiva, apontam-se os escritórios estrangeiros, recém-lançado no mercado através de parcerias com escritórios brasileiros, como ameaça em potencial aos negócios da empresa.

A inovação tecnológica também pode ser um fator decisivo do novo concorrente para agir sobre o mercado da advocacia de massa, pois um novo processo tecnológico, seja de facilidade de informações para o advogado, ou que facilite as informações para os clientes, pode tornar obsoletas as barreiras de entrada criadas.

A *pressão de serviços substitutos* ocorre em todos os mercados e isso poderá refletir em uma limitação à rentabilidade da empresa tanto no curto como no médio prazo. Sendo assim, uma maior pressão dos escritórios de pequeno porte poderá trazer a diminuição da atratividade dos serviços prestados pelo escritório. Isto porque seus serviços costumam ser mais baratos e caso o cliente tenha o hábito de levar o preço mais em consideração que a qualidade, este fato será um problema.

O cliente no mercado advocatício tem feito escolhas mais criteriosas, evitando a lealdade. O critério depende de cada um podendo ser a qualidade do serviço ou o preço (honorário). Desta forma, quando se analisou o *poder de barganho do cliente* viu-se que o escritório teria maior dificuldade com os que levam o preço mais em consideração. Isso fez com que o escritório, ao se apresentar a esses clientes, mostrasse a qualidade de seu serviço, que o preço de seu serviço é acessível e viável economicamente, ou seja, que tem um preço justo, compatível à qualidade do produto. Contudo, apesar dos serviços oferecidos terem alta diferenciação, os clientes detêm de muita informação sobre alternativas de mercado. Logo, um dos principais elementos de negociação é o preço, direto e indireto, devido ao grande número de escritórios de qualidade no mercado.

Há algum *poder de negociação dos fornecedores*, o qual poderá influenciar na rentabilidade da empresa, tornando-se indispensável estudar os fatores que o determinam. Embora não haja um número reduzido de fornecedores, por exemplo, de software de gestão jurídica, o seu poder é de alguma significância uma vez que sua qualidade importa mais que o preço, afinal este influenciará no resultado do serviço prestado.

Analisando as forças citadas pode-se concluir que, a melhor estratégia a ser utilizada pelo escritório será o *enfoque no Cliente*, pois atendendo a um segmento

especifico (no caso a área Civil) possibilita satisfazer melhor as necessidades do cliente, uma vez que, os advogados não serão generalistas e sim especialistas na área que o escritório atua, melhorando o relacionamento com o cliente de forma a manter a marca do escritório em alta.

3.6 ANÁLISE DE SWOT

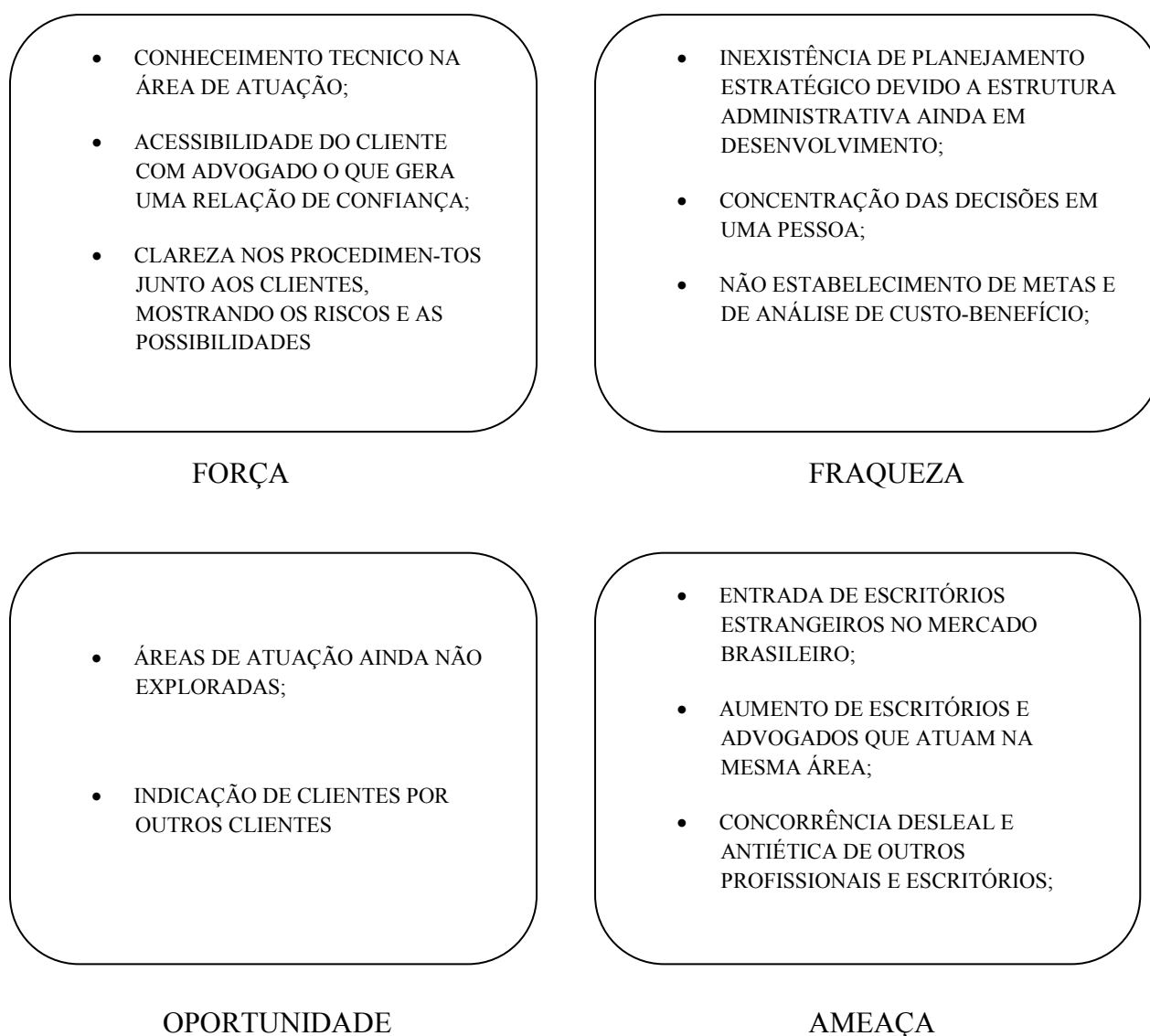


FIGURA 2 – MATRIZ SWOT

- Forças-Oportunidades (maxi-maxi): tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas. Um ponto forte

importante da empresa é a acessibilidade do cliente com os advogados por gerar uma relação de confiança, pois ajuda a conquistar clientes futuros através da indicação dos clientes satisfeitos. Isso é uma forma de conquista de oportunidade por meio de uma força do escritório.

- Forças-Ameaças (maxi-mini): tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas. O perigo ocasionado pelo aumento de escritórios e advogados que atuam na área pode ser diminuído através de algumas das forças do escritório que é o conhecimento técnico na área de atuação e a relação de confiança com os clientes, uma vez que a qualidade do serviço prestado tem sido de muita importância para os clientes.

- Fraquezas-Oportunidades (mini-maxi): desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes. Já em relação aos pontos fracos há a carência de estabelecimento de metas e avaliação de custo-benefício e inexistência de planejamento financeiro. Isso gera dificuldades nas tomadas de decisões, as quais poderiam ser supridas a partir da definição da estrutura organizacional do escritório e da realização de um planejamento estratégico. Este, além de minimizar os pontos fracos, ajuda a aproveitar oportunidades, pois poderá mostrar novas áreas de atuação.

- Fraquezas-Ameaças (mini-mini): as estratégias a serem desenvolvidas devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos tanto quanto possível, e fazer frente às ameaças. Uma das ameaças para o escritório é um aspecto que vem trazendo problemas para todas prestadoras de serviços jurídicos: o crescimento do número de advogados atuantes no mesmo setor e por consequência tem o mesmo segmento de clientes, o que provoca uma grande concorrência. De frente a uma quantidade maior de opções, os clientes se tornaram mais criteriosos na contratação de um escritório de advocacia, o que constitui numa ameaça.

Mais um aspecto considerado uma ameaça é a concorrência desleal e antiética de outros profissionais e escritórios, principalmente em relação à cobrança de honorários, a

qual é aplicada com percentuais aquém da tabela de honorários da OAB e da média utilizada pelas demais organizações.

Outra ameaça é a entrada de escritórios estrangeiros no mercado brasileiro. Alguns já atuam no país há vários anos, mas para muitos essa informação ainda é novidade. Existe uma restrição declarada pela OAB, a qual limita a atuação ao direito estrangeiro, porém é fato que alguns "pequenos" escritórios norte-americanos e ingleses já se encontram entre nós. O Clifford Chance, um dos maiores escritórios do mundo, com 3.800 advogados, tem um escritório próprio no país desde 2002. Já o Simpson Thacher & Bartlett, com 800 advogados, acabou de aportar no país. Mesmo que alguns achem que o momento não é bom para esse tipo de expansão, os estrangeiros acreditam no oposto, o que indica que muitos outros virão. As restrições permanecerão? Só o tempo dirá, mas dificilmente durarão para sempre. Contar com isso será pura ingenuidade.

Uma estratégia para diminuir esse efeito seria utilizar o conhecimento técnico da área e bom relacionamento com os clientes, que ajudam a manter a imagem do escritório, além de facilitar a indicação deste a outros clientes.

Na figura a seguir trás indicadores de porcentagem obtidos de combinação, com o objetivo de mostra o quanto as forças e fraquezas relacionadas as ameaças e oportunidades são influentes no planejamento da empresa, podendo ser revisto o planejamento caso o resultado dessas combinações seja ruim para empresa, tornando esta mais competitiva no mercado, pois pode rever suas forças , fraquezas, oportunidades e ameaças em relação ao mercado e seus concorrentes.No caso do escritório o resultado dá os 106%. Segundo a escala, esta porcentagem diz que a matriz swot dá um resultado muito favorável, isto é, o diagnóstico das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, dará um resultado favorável ao escritório.

ANÁLISE PONTO A PONTO DA MATRIZ SWOT

		PORTUNIDADE			
FORÇAS		1	2	3	Totais
1		1	2		
2		1	2		
3		2	2		
Sub Totais		4	6		

		AMEAÇAS			
FORÇAS		1	2	3	Totais
1		1	1	2	4
2		2	2	1	5
3		1	2	1	4
Sub Totais		4	5	4	

		PORTUNIDADE			
FRAQUEZAS		1	2	3	Totais
1		1	0		
2		0	0		
3		1	0		
Sub Totais		2	0		

		AMEAÇAS			
FRAQUEZAS		1	2	3	Totais
1		1	2	0	3
2		0	1	0	1
3		1	1	0	2
Sub Totais		2	4	0	

Total	2	6	0
-------	---	---	---

Total	2	1	4
-------	---	---	---

Densidade

		PORTUNIDADE
FORÇAS		83%
FRAQUEZAS		17%

		AMEAÇAS	
FORÇAS		72%	156%
FRAQUEZAS		33%	50%
		Total	106%

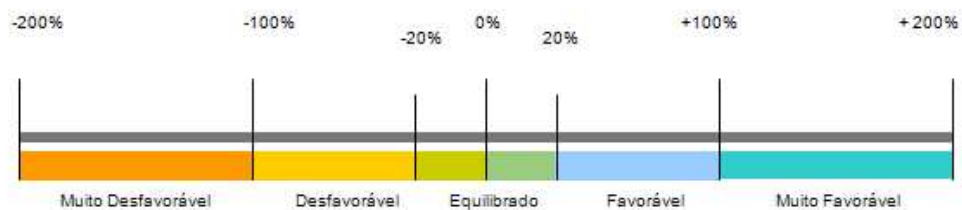


FIGURA 3 – Análise de pontos da matriz SWOT

3.6 MARKETING

3.6.1 PÚBLICO ALVO E POSICIONAMENTO NO MERCADO

Os públicos alvos do escritório são grandes empresas das áreas de telefonia, bancos, seguradoras, entre outros que atendem a grandes massas de consumidores. Para conquistá-los o escritório oferece tratamento diferenciado para cada cliente, com advogados reconhecidos e conseqüentemente de qualidade.

3.6.2 MIX DE MARKETING PARA SERVIÇO

O marketing para advogados possui uma “falsa” queixa na qual os escritórios e os advogados não podem fazer marketing. Porém há um equívoco neste pensamento, pois a restrição é apenas com propaganda e publicidade e o marketing não se restringe a isso. Logo levando em consideração que os escritórios não podem fazer propaganda, seu mix de marketing gira em torno do serviço, preço, praça, poder e opinião pública, segundo o conceito diferenciado do marketing de serviços, no qual o advogado se enquadra e o qual é abordado por James e Mona e Fitzsimmons em seu livro citado na bibliografia. .

➤ Serviço

O escritório presta serviço atualmente nas áreas direito constitucional, direito administrativo, direito civil(contratos, empresarial, imobiliário e sucessório), direito autoral e do consumidor.

➤ Preço

O preço na Advocacia são os chamados honorários e estes são um dos principais senão os principais fatores de estresse na relação advogado-cliente. Os preços mal

formulados podem decidir as contratações de diversas formas, além de poder causar danos ao escritório.

O cliente pode decidir a contratação ou não do advogado/escritório, especialmente se o esse tem o preço como prioridade máxima, tornando a qualidade do serviço e os resultados, mesmo que alguns não percebam isso de imediato, em segundo plano. Além disso, uma precificação incorreta pode causar uma rentabilidade inferior à esperada ou mesmo um prejuízo com o contrato.

Desta forma, os escritórios podem praticar dois tipos de acerto de honorário: definidos pelo cliente ("este é o preço que estou disposto a pagar") ou propostos pelo advogado/escritório ("para pegar o processo, quero honorários de tanto"). Nos dois casos é necessário conhecer (i) sua estrutura de custos, (ii) a remuneração/margem de lucro desejada, e (iii) a carga tributária sobre sua atividade.

Primeiro deve-se definir se o novo contrato gerará novos custos, os quais podem ser diretos e indiretos. Em geral os diretos envolvem mão de obra (advogados, estagiários, calculistas e para legais), instalações (mais espaço de escritório, novo mobiliário), equipamentos (novos computadores, copiadoras, pen drivers) e materiais (pastas de arquivo, por exemplo). Já os indiretos estão relacionados à estrutura de apoio (pessoal e despesas administrativas em geral).

Com relação a mão de obra, o que afeta o custo tanto direto como indireto são as contratações em função aos novo contrato (novos advogados, arquivistas etc.) ou, caso se não houver qualquer nova contratação, o que for pago aos advogados devido ao novo contrato como é freqüente o advogado receber em função da folha de tempo, as horas despendidas ao novo contrato serão remuneradas a mais na sua remuneração atual, sendo portanto um custo marginal.

Já os outros custos diretos como instalações, equipamentos e materiais poderão surgir, porque poderá haver necessidade de ampliar o escritório ou fazer reformas, adicionar mobiliário e equipamentos (computadores, telefones, etc.) devido ao novo contrato. Caso isso ocorra, estes custos serão marginais e deverão ser incluídos no

cálculo do preço (no caso de aquisição de ativo fixo, o valor de compra pode ser distribuído pela vida útil do item, desta forma não onerará em demasia o preço proposto, podendo ser feito, por exemplo, por meio de depreciação mensal.)

A outra classe de custos é o overhead. Eles são custos fixos os quais, no curto prazo, não sofrem mudança por causa de novos contratos, no entanto, com o crescimento das operações, eventualmente o overhead poderá ter alteração, pois a estrutura original do escritório poderá deixar de ser suficiente para atender o volume maior dos negócios. Como exemplos de overhead têm o staff administrativo, serviços terceirizados de contabilidade, folha de pagamento, limpeza, etc. Se, contudo, houver impacto neste grupo de custos (por exemplo, se a firma de contabilidade cobrar um adicional devido ao aumento no número de lançamentos causado pelo novo contrato), então este adicional será um custo marginal e deverá ser incluída como tal no cálculo de preço.

Diferentemente dos demais custos diretamente ligados ao novo contrato, o overhead pode ou não ser parte do preço. Isto dependerá da forma como o escritório se posiciona com relação ao seu ponto de equilíbrio (outro conceito de microeconomia que significa o momento em que as receitas se igualam ao custo total diretos, indiretos e overhead do negócio). Esta decisão poderá ser fator determinante para a competitividade do escritório com relação a tomada de preços. Caso o volume de receitas atual seja mais que suficiente para cobrir todos os custos, ou seja, o escritório está operando acima do ponto de equilíbrio, então no preço deve considerar apenas os custos marginais + margem de lucro desejada + os impostos, não havendo necessidade de inclusão do overhead.

No entanto se o escritório ainda estiver operando abaixo do ponto de equilíbrio (ou seja, ainda não tenha lucro) ou seu volume de receitas mude demais, o que não permitirá uma garantia de lucratividade no médio/longo prazo, os custos com overhead deverão ser incluídos no cálculo do preço, porque ainda não estarão plenamente cobertos pelos demais contratos. Logo, será necessário fazer uma alocação destes custos para o novo contrato, com base no percentual de utilização das atividades de overhead.

O item seguinte na formação do preço é a margem de lucro, que é definida como a expectativa de remuneração dos advogados (considerando-se que todos os advogados são sócios, isto é, não recebem salários, mas sim participação no lucro, que é integralmente distribuído) ou como a diferença entre as receitas e os custos+impostos, que poderá ser apresentada como valor absoluto ou percentual da receita bruta.

A etapa final da precificação são os impostos. É mais freqüente na Advocacia se trabalhar com o sistema de lucro presumido, no qual os impostos são calculados sobre as receitas. Caso o sistema de tributação seja o lucro real, a alíquota varia conforme o lucro auferido. É comum os advogados deixarem de incluir os impostos no cálculo do preço, só percebendo isso quando recebem os honorários mais baixos devido aos impostos.

➤ Praça

Praça é o modo de distribuição do serviço e este quesito pode ser utilizado pelos advogados de diversas formas. No caso o Escritório Zveiter se localiza no centro do Rio por ser o ponto chave da cidade e assim poder chegar mais rápido nos tribunais (que ocorrerem em diversos lugares da cidade) e nos Clientes.

O Escritório possui ainda uma filial em Niterói e uma em Brasília.

Além disso, sempre com o devido cuidado para não desrespeitar o código, utilizar-se de parcerias entre advogados e escritórios para que cada qual se dedique ao assunto que melhor conhece.

➤ Promoção

É nesse quesito que o código exige mais e o advogado não está totalmente livre para fazer a propaganda e a promoção que outras áreas utilizam mais livremente, uma vez que a profissão do advogado está umbilicalmente ligada à ética.

Propaganda para os escritórios é algo demorado e que depende do seu trabalho realizado e da sua dedicação por longos anos e não de intensas campanhas mercadológicas, as quais são proibidas de certa forma pelo código. Logo, a melhor propaganda para os escritórios de advocacia é aquela adquirida por meio de um contínuo sucesso no atendimento de seus clientes, tornando a propaganda boca a boca seu principal aliado.

➤ Poder

O poder significa a adaptação da formação do advogado de acordo com as circunstâncias do poder vindo das leis, ou seja, responder as seguintes perguntas: Quais são as leis que interessam ao país e que normalmente são mais utilizadas? Qual a tendência em sua evolução? Quais são as mudanças no ambiente político? Logo é importante que o escritório pense nesses assuntos para escolher sua especialização ou mudá-la se necessário.

➤ Público

A opinião Pública: Há áreas do direito as quais entram e saem de moda segundo a opinião e as modificações culturais e demográficas, o que pode também ser usado para o desenho do Mix de Marketing importante na atuação do advogado. O P de Poder e de Opinião Pública são de análise primordial para o advogado que tenta achar como satisfazer da melhor forma as necessidades da sociedade e conseqüentemente conseguir um retorno justo para suas atividades.

3.6.3 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP



FIGURA 4 – BCG

- Estrela: os produtos pertencentes ao grupo "estrelas" tem alta participação e um mercado que apresenta altas taxas de crescimento; são exemplos os processos ligados ao direito imobiliário e isso ocorre, principalmente, devido ao grande número de imóveis que estão sendo construídos e que irão ser por causa dos grandes eventos que ocorrerão na cidade (Copa do mundo e olimpíadas);
- Vaca leiteira: os produtos "vacas leiteiras" têm alta participação em um mercado já estabilizado, contudo as taxas de crescimento são moderadas. Com frequência os produtos "estrelas" se transformarem em "vacas leiteiras" após um tempo. No caso do escritório há os processos relacionados ao direito do consumidor.
- Ponto de interrogação: estão contidos nesse quadrante os produtos que tem baixa participação em um mercado que apresenta altas taxas de crescimento. Essas "crianças

problema” (como também pode ser conhecida) têm um mercado bom e que pode aumentar a competitividade da empresa e, com as estratégias corretas, conquistar o consumidor. Os processos relacionados a direito desportivo estão enquadrados nesta situação;

- Abacaxi: os produtos "abacaxis” têm baixa participação em um mercado maduro e o mercado já não apresenta sinais de crescimento. Há situações que pode ser adequado que a empresa simplesmente livre-se dos seus "abacaxis" ou “cachorrinhos” que somente dão prejuízos, do ponto de vista estratégico e financeiro, porém há outras situações que não, pois ele pode ajudar a reter o cliente e este utilizar outro serviço da empresa. Este é o caso dos processos ligados ao direito Autoral.

4. GERENCIAMENTO DE DOCUMENTOS

Os documentos são vistos por todas as organizações como um elemento extrema importância, pois registram informações, decisões e atividades por elas executadas (SADIQ, 1997). Por ser fundamental, a preservação, consulta e controle de acesso aos documentos são atividades essenciais a quase todas as organizações. De acordo com D’ALLEYRAND (1995), devido à imprescindível agilidade imposta as empresas, há a necessidade de ações e a tomadas de decisões rápidas e de alta qualidade, para as quais é imprescindível o acesso à maior quantidade de informações possível, as quais estão, na maioria das vezes, sob a forma de documentos

Todavia, armazenar o arquivo de documentos antigos é algo custoso e ocupa espaço físico na empresa, mesmo naquelas empresas que possuem os modernos arquivos deslizantes. Isso se deve ao fato que Além do mobiliário adequado, é importante ter um sistema de administração e guarda de documentos. Pensando nisso e tendo como objetivo a melhoria da produtividade e da qualidade, muitas empresas têm buscado soluções informatizadas e empresas terceirizadas qualificadas para gestão de seus documentos.

4.1 Gestão de Documentos Físicos

Os escritórios de advocacia estão buscando no mundo empresarial soluções para economizar tempo e dinheiro e ganhar agilidade no trabalho. O desafio dos advogados é lidar com as pilhas de processos, essenciais para o trabalho, mas que ocupam um grande espaço físico. Alguns escritórios optam por terceirizar a guarda dos documentos.

“Atualmente, muitas empresas vêm a terceirização como um meio estratégico para se aumentar o foco nas metas dos seus negócios, e não mais como um simples meio de cortar custos”, afirma o consultor Claudio Sansevero, especialista na área de gerenciamento e guarda de documentos.

Embora a informatização já faça parte da maioria das empresas brasileiras, é muito difícil se livrar dos "papéis", principalmente nos escritórios de advocacia.

"O meio jurídico tem predileção pelo papel tanto pela necessidade quanto pelo conforto na hora de analisar um documento", diz o diretor de tecnologia do escritório Tozzini, Freire, Teixeira e Silva Advogados, Vidal Salem Zubulum. Aos poucos, no entanto, essa "cultura" dos advogados de guardar papel vai mudando e muitos documentos já podem ser consultados pelo computador.

Mesmo assim, conservar os arquivos físicos é necessário para guardar documentos originais, que não são aceitos eletronicamente pelo Judiciário. O resultado disso é que os escritórios têm que destinar um grande espaço para arquivar documentos. E, em alguns casos, até terceirizar este arquivo.

Na Demarest & Almeida Advogados, por exemplo, existem dentro do escritório 92,6 mil pastas no chamado arquivo "vivo", que é composto por processos que ainda não foram encerrados. A banca conta ainda com um arquivo terceirizado com mais 25 mil pastas, o chamado arquivo morto, ou seja, de processos já encerrados. "Desde março, iniciamos o processo de digitalização de todos os documentos. No entanto, esse é um processo demorado, que pode demorar de três a quatro anos para ser concluído", explica Edgard Bueno.

A digitalização não evita o arquivo de pastas físicas, mas diminui a quantidade de papéis arquivados. "Só mantemos no arquivo físico documentos originais, todas as cópias estão sendo digitalizadas", completa o advogado.

4.2 Gestão Eletrônica de Documentos

De acordo com AVEDON (1999) gerenciamento eletrônico de documentos (GED) é uma configuração de equipamento, software e de recursos de telecomunicações, baseada em computador e automatizada, a qual armazena e gerencia imagens de documentos, e seus índices codificados, os quais quando solicitados podem ser recuperados, processados e lidos por computador.

Já para KOCH (1998), Gerenciamento Eletrônico de Documentos é o conjunto de todas as tecnologias e produtos que buscam gerenciar informações de forma eletrônica.

São elas:

- Voz- informações geradas de forma verbal. As informações verbais estão deixando cada vez mais o caráter informal e se tornando importância no mundo do empresarial, como, por exemplo, pedir uma pizza, aplicação no banco e alteração na apólice de seguros, tudo por telefone.
- Texto - informações mais formais, desde cartas a contratos, planilhas, manuais, etc.
- Imagem - informações que não podem ser representadas nas formas anteriores (mapas, fotografias, assinaturas, etc.)

De forma geral, a Gestão eletrônica de documentos (GED) é uma tecnologia que disponibiliza um meio mais rápido de gerar, controlar, armazenar, compartilhar e recuperar informações existentes em documentos. Esse sistemas possibilita aos usuários ver os documentos de modo ágil e seguro, geralmente via Web por meio de uma intranet corporativa.

Devido ao fato de os documentos serem a grande massa de conhecimentos de uma organização, o GED é um meio de preservar esse patrimônio e organizar eletronicamente a documentação, desta forma, assegurar a informação importante na hora certa e para a pessoa correta.

A utilização desse sistema pode ser realizada por empresas de pequeno, médio e grande porte, são exemplos: escolas; empresas de advocacia; hospitais; administradoras de condomínios; empresas de recrutamento; escritórios de arquitetura, design e engenharia; assessorias de imprensa e de comunicação; e consultorias. Nas de médias e grandes empresas, o GED é geralmente implantado em setores específicos (RH, Treinamento, Contabilidade, Marketing, Informática).

Existem projetos implantados de GED que já deram muito certo nas empresas brasileiras e que com certeza são um estímulo para a utilização desse sistema são alguns deles:

- A Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) - Adotou um software de ERM (Enterprise Report Management) para digitalizar seus relatórios financeiros. Antes da utilização do sistema, a Bovespa utilizava quatro impressoras a laser para produzir cerca de 1 milhão de folhas tamanho A4 por mês. Isso era feito por oito funcionários e consumia, em média, 75 frascos de toner por mês. Hoje somente alguns cliques resolvem o problema.

- Hospital Albert Einstein, o qual gerencia pelo computador cerca de 110000 prontuários médicos por mês. Os documentos foram digitalizados no formato PDF no próprio hospital, que possui um scanner de alta velocidade, leitoras e impressoras de código de barras. Os arquivos são armazenados em fitas magnéticas.

5. IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE DOCUMENTOS NO ESCRITÓRIO

Em Outubro de 2009, após análise do processo arquivístico, ficou estabelecido que o Escritório de Advocacia Zveiter (EAZ) não possuía um procedimento padronizado para gestão e guarda dos processos jurídicos. Cada segmento (como são chamados os setores responsáveis por cada empresa como, por exemplo, segmento imobiliário e segmento bancário) utilizava um critério diferente na gestão dos seus processos. Isto ficou claro após o mapeamento dos processos internos e as entrevistas conduzidas com

o pessoal do arquivo e com os coordenadores dos diferentes segmentos do contencioso de massa.

O primeiro segmento a fazer (e que será usado como exemplo neste trabalho) o processo de guarda na empresa tercerizada P3IMAGE foi o de telefonia, o qual conduzia o melhor modelo arquivístico no EAZ, considerando o volume de processos e o critério organizacional onde as pastas físicas possuíam etiquetas evidenciando informações correlacionadas com o controle eletrônico processual do escritório-CPPRO – (ex. nº das pastas, nº do processo, nome das partes, data, ECT.) Por outro lado, os problemas existentes eram a falta de espaço físico no arquivo; a incapacidade de manter as pastas atualizadas devido ao volume diário de folhas processuais a serem anexadas aos processos. Para se ter uma ideia, em outubro /09 existia cerca de 60.000 folhas(anexos) processuais empilhadas aguardando a inserção em suas devidas pastas de processo

5.2 OBJETIVOS DA TERCERIZAÇÃO DA GESTÃO DE DOCUMENTOS

- Padronizar o procedimento para manuseio e arquivamento dos referidos processos;
- Manter as pastas de processos sempre íntegras e atualizadas;
- Atender as solicitações de demandas de processos de forma mais ágil;
- Agilizar e aperfeiçoar o trabalho dos advogados;
- Liberar áreas físicas;
- Redução das horas gastas no planejamento e execução para melhoria ao acesso, disseminação e recuperação de documentos e informações;

5.3 METODOLOGIA DE GUARDA GERENCIADA DOS PROCESSOS

A empresa selecionada para fazer a gerência dos processos jurídicos foi a P3IMAGE. Em dezembro de 2009 houve o início do processo de guarda gerenciada e, como dito anteriormente (devido ao grande número de clientes atendidos pelo escritório), neste trabalho só será relatado o processo realizado no segmento de telefonia, até porque é o mesmo que foi implantado para todos os outros segmentos posteriormente.

A empresa de telefonia tem com o escritório cerca de 12.500 processos, os quais no período citado acima foram enviados a P3IMAGE(total de 372 caixas de documentos com cerca de 800.000 páginas de documentos foram retidas do arquivo pessoal do escritório). Os estagiários e advogados deste segmento foram treinados no novo sistema de guarda gerenciada dos processos, para um melhor resultado do processo

Sendo assim, com a implantação passou a ser feito os seguintes processos:

- Para cada documento ou conjunto de documentos (ex: um processo) recebido do escritório de advocacia Zveiter será emitida uma etiqueta com o código de barras, que será adesivada ao mesmo, ou seja o processo recebe uma identidade, através da qual o cliente poderá controlá-lo ou solicitá-lo via sistema. Desta forma a localização e a recuperação do documento é imediata.

- Cada processo será colocado em caixa Box ou caixa 20 KG. As caixas também receberão uma etiqueta com o código de barras, com uma numeração sequencial, para controle de localização nas estanterias da P3IMAGE.

- Ao final do trabalho o escritório receberá um arquivo com toda a relação de caixas e seus respectivos documentos.

- Via sistema o cliente tem o controle de toda sua documentação. Para requisitar qualquer documento ou imagem desses documentos basta acessar o sistema ALL STORE, via web, identificar o documento a ser recuperado e fazer a solicitação a P3IMAGE, que poderá fornecê-los pelos meios abaixo identificados: cópia autenticada, cópia simples, e-mail (imagem digitalizada), entrega normal, entrega urgente, documento na forma impressa e documento transmitido por fax.

- O sistema permite ao cliente o acesso via web, on-line, para acompanhamento das solicitações de serviços e estatísticas dos serviços prestados pela empresa

O controle do conteúdo das caixas feito pela P3. A P3 recebe os documentos e cada um irá receber uma etiqueta de identificação com um código de barras. Logo após passará por um leitor, o qual dirá ao sistema ALL STORE a caixa em que o documento se encontra e a posição dentro da caixa. Quando algum estagiário ou advogado tiver necessidade de algum processo, ele deverá solicitar por meio de uma O.S. (Ordem de Serviço) no sistema ALL STORE via WEB, recebendo posteriormente o processo solicitado.

5.2.1 Fluxograma de Recebimento de Documentos

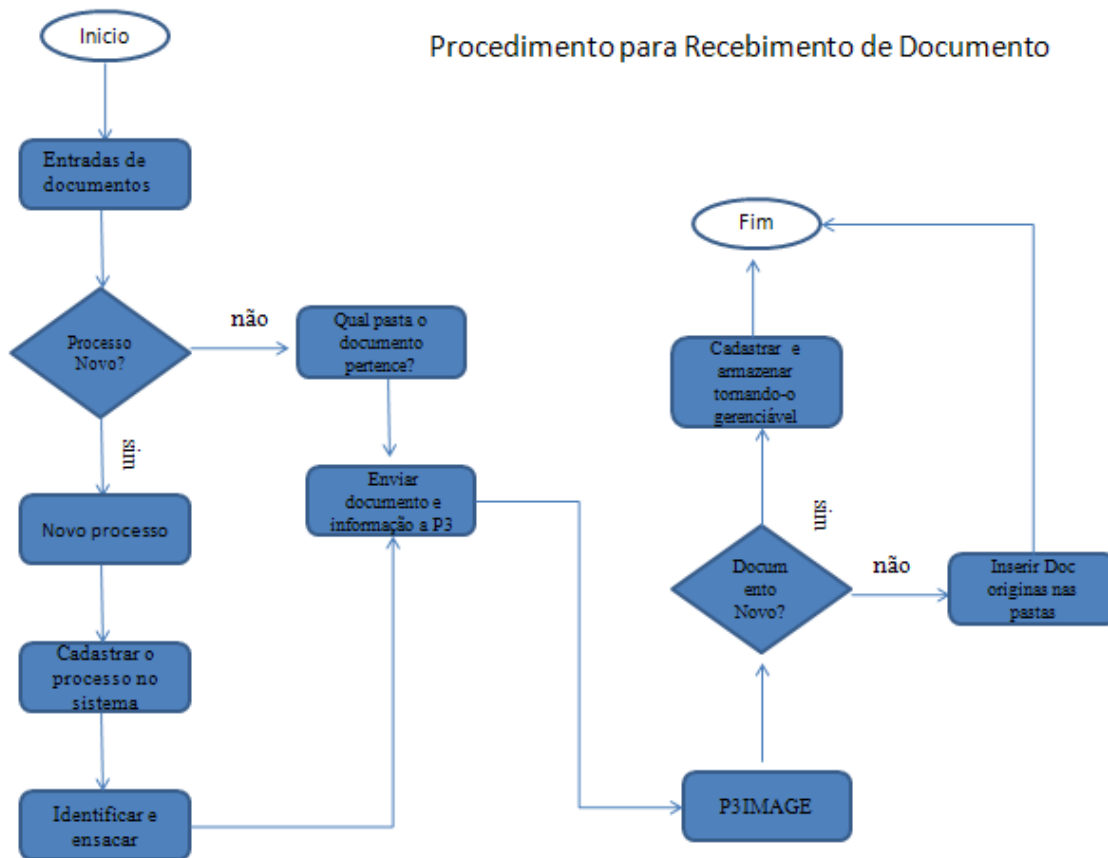


FIGURA 5 - Fluxograma de Recebimento de Documentos

5.2.2 Fluxograma para Solicitação de Processo

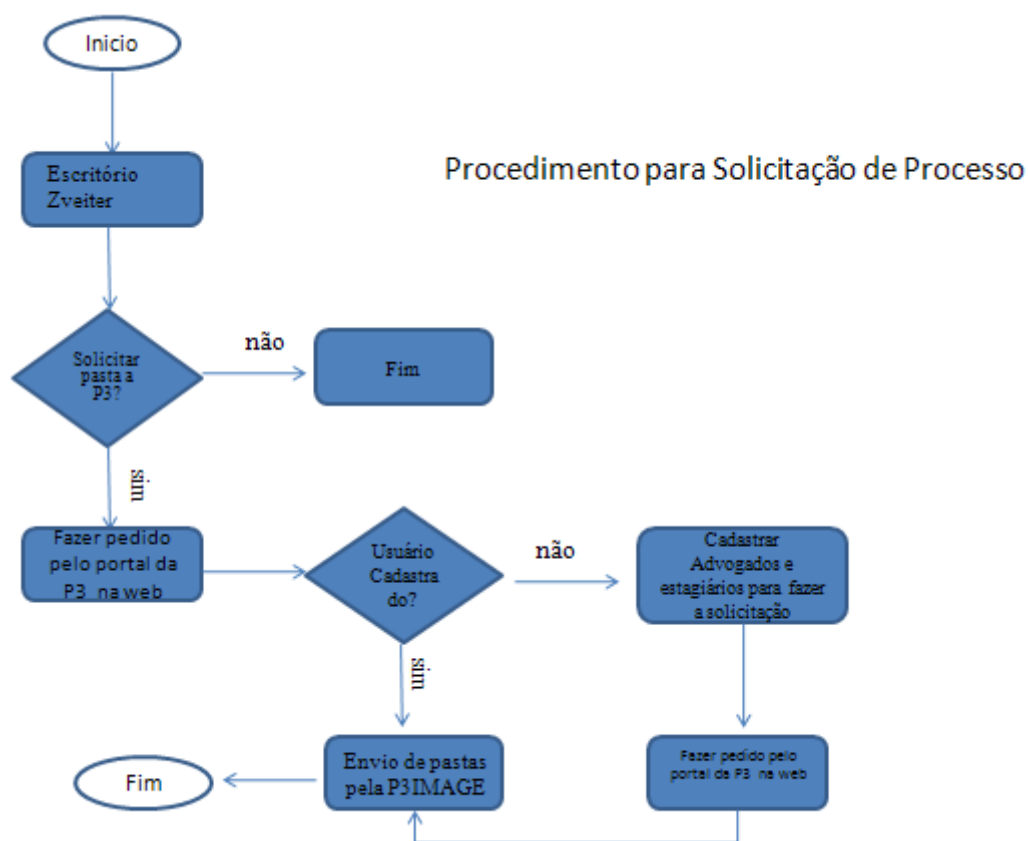


FIGURA 6 - FLUXOGRAMA PARA SOLICITAÇÃO DE PROCESSO

6 PROJETO ATUAL DE GED

Segundo KOCH (1998), a possibilidade de melhorar e aumentar a produtividade e a competitividade numa economia globalizada é o que sensibiliza as empresas a

investirem em sistemas GED. As mídias analógicas (papel e microfilme) quando utilizadas freqüentemente não conseguem trazer melhoras na produtividade dos processos tradicionais de negócios. A agilidade em localizar documentos ajuda a melhorar a eficiência do serviço prestado pela organização. Contudo, há outros motivos complementares que também justificam a implantação do projeto de GED como catástrofe. É mais fácil fazer um backup de arquivos eletrônicos do que fazer cópias seguras de papel. Além disso, implantar um sistema de GED atende às exigências de programa de certificação, como ISO 9000, o qual cobra controle efetivo de documentos e processos. A redução de custos também é bastante significativa.

Esse sistema tem como objetivo:

- 1) uniformizar a fonte de consulta de documentos: papel, microfilme ou arquivos gerados em computador;
- 2) economizar espaço de armazenamento de papel;
- 3) permitir a consulta simultânea de pastas de documentos por diversas pessoas;
- 4) manter a integridade dos documentos.

6.1 Situação atual do GED no Brasil

De acordo com Antonio Silva, diretor do CENADEM (Centro Nacional de Desenvolvimento do Gerenciamento da Informação), o GED tem apresentado um crescimento anual de 50% nos últimos anos, chegando a movimentar cerca de 350 milhões dólares por ano.

Nenhuma outra tecnologia da informação está crescendo tanto quanto o GED no Brasil. Isto ocorre devido à redução de custos, aumento de produtividade e melhoria no atendimento ao cliente. Quase todas as empresas querem transformar seus documentos, processos e até documentos técnicos em mídias eletrônicas e discos ópticos, devido ao fato de que têm maior pressa em localizar os documentos de forma rápida e precisa. Quase todas as grandes organizações brasileiras já possuem um sistema de GED com expansão para outras aplicações.

A Décima terceira Pesquisa de Mercado do CENADEM feita teve 204 empresas e organismos do governo revelou que 16,6% destas pretendem ter sistemas de GED num curto período, 22,1% já têm sistemas em uso, 27,5% estão avaliando a possibilidade de utilizar e 10,3% têm projeto piloto em andamento. Estas informações são importantes, pois na 1ª pesquisa, em 1993, a não preocupação com GED pelas empresas, em 1993 era de 11% e na 13ª Pesquisa, esse número caiu para 1%.

Isso ocorreu, principalmente, porque as soluções para gerenciamento de documentos eletrônico estão mais acessíveis diferentemente de antigamente onde era uma tecnologia voltada para grandes empresas, as quais podiam arcar com grandes custos.

6.2 DOCUMENT IMAGING

É o processo de conversão de documentos físicos(papel,microfilmes ou microfichas) para a forma digital por meio de equipamentos de digitalização. Para que haja a recuperação de documentos digitalizados tem-se que atrelar á imagem aos respectivos índices, sendo este um processo chamado de indexação. Estes índices servirão como chave de consulta para fazer a recuperação do documento.

A indexação do documento pode ser feita de forma manual por um operador, por meio da extração automática de dados ou através de recuperação de dados de fontes externas.

6.3 Razões para o Uso de GED

A humanidade criou a mesma quantidade de informação nos últimos 50 anos que nos 5 mil anteriores. Estudos indicam que neste ano (2010) as informações duplicariam a cada 11 horas. O GED é importante, por exemplo, quando ocorre um desastre como em Nova Iorque, em 11 de setembro de 2001 ou uma enchente, neste caso se tiver GED poderá ser feito um *backup* e assim terá a preservação da informação ainda que o documento original seja destruído. Nesta circunstância, o valor do GED se torna mínimo em vista do capital que organização que tenha implantado o GED tem uma grande vantagem competitiva em relação a um concorrente que utiliza o gerenciamento

manual de informações. Isto ocorre, pois com o GED a organização pode elevar o nível de atendimento à seus clientes, oferecendo respostas mais ágeis e eficientes as solicitações e reduzindo a perda de capital por extravio de documentação.

6.4 Levantamento Das Necessidades do GED

Devido à necessidade de melhorar a gestão dos documentos, o escritório optou por buscar no mercado uma solução relativa ao gerenciamento eletrônico a qual solucionasse as necessidades básicas, oferecendo também vantagens sobre a gestão de documento feita até então.

A empresa elencou as vantagens que pretendia obter com a adoção desta tecnologia:

- Redução do consumo de papel;
- Padronização de software de gerenciamento (um único produto que atendesse a todas as áreas envolvidas, principalmente no que tange a visualização de projetos);
- Agilidade na recuperação de um documento;
- Controle automatizado de horas trabalhadas por projeto;
- Controle automatizado de versões;
- Controle de distribuição/aprovação de normas técnicas;

6.5 Levantamento das Alternativas Do Mercado

Inicialmente foram feitos alguns contatos e visitas em empresas que já haviam adotado algum software de gerenciamento eletrônico de documentos. A aplicação do

software estava baseado em gerenciamento de documentos gerados pela área técnica, como desenhos de produtos, e, de documentos relacionados a área da qualidade, como normas e procedimentos.

De forma geral, as empresas visitadas possuem um aplicativo capaz de gerenciar vários tipos de documentos, mas restringem-se as áreas citadas anteriormente, devido a não divulgação da tecnologia para as demais áreas da empresa, o que faz com que o investimento feito no produto seja atribuído a somente uma ou duas aplicações, o que de certa forma torna o projeto de custo relativamente alto.

Após obterem-se várias informações junto a estas empresas usuárias, partiu-se para contatos com os fornecedores dos produtos a serem analisados com mais detalhes. A partir deste momento aconteceu uma aproximação dos fornecedores, que, através de visitas e apresentações, demonstravam os produtos que revendiam.

6.6 Fluxograma do Processo de Digitalização

Fluxo de Documentos no Processo de Produção

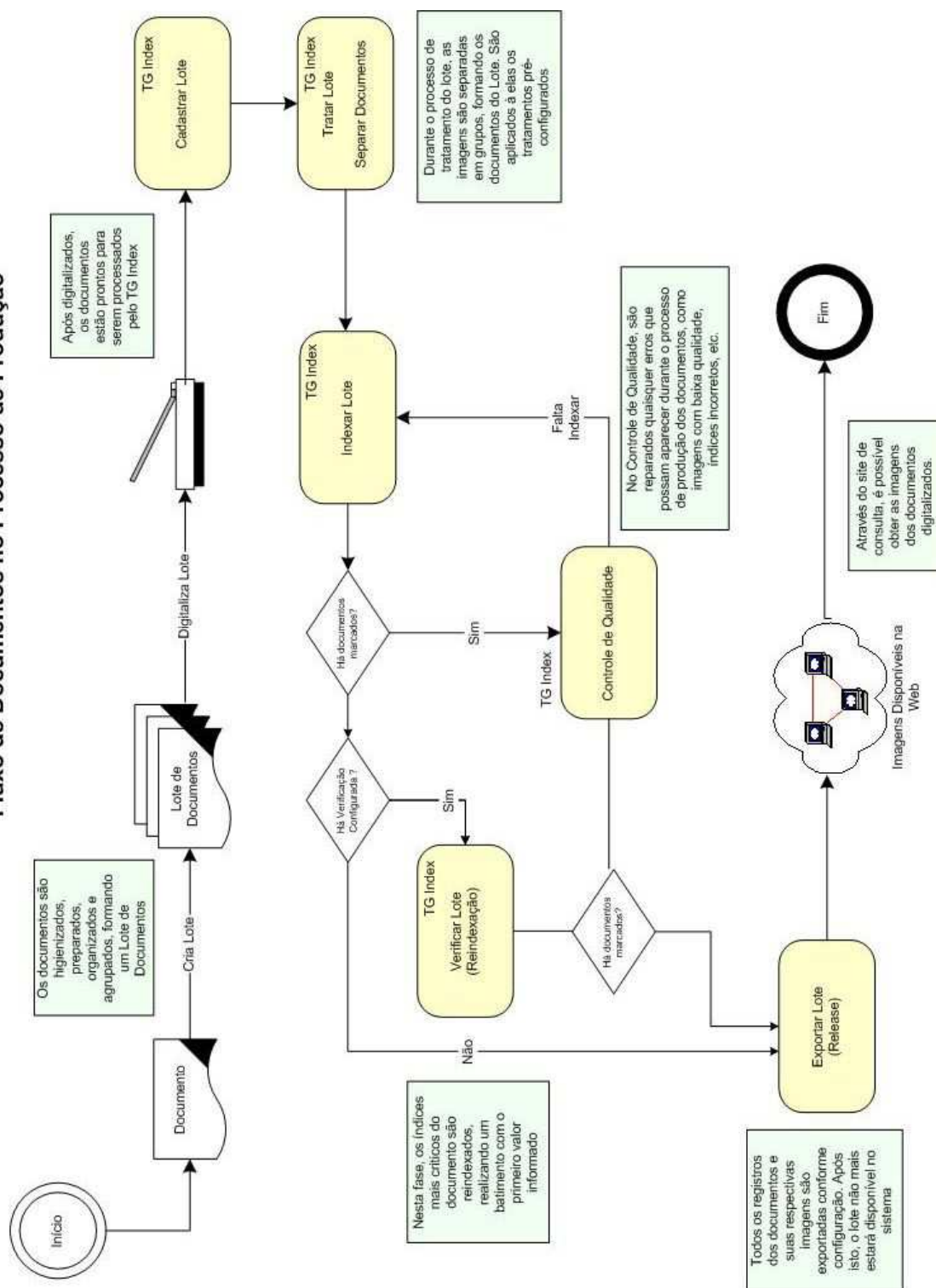


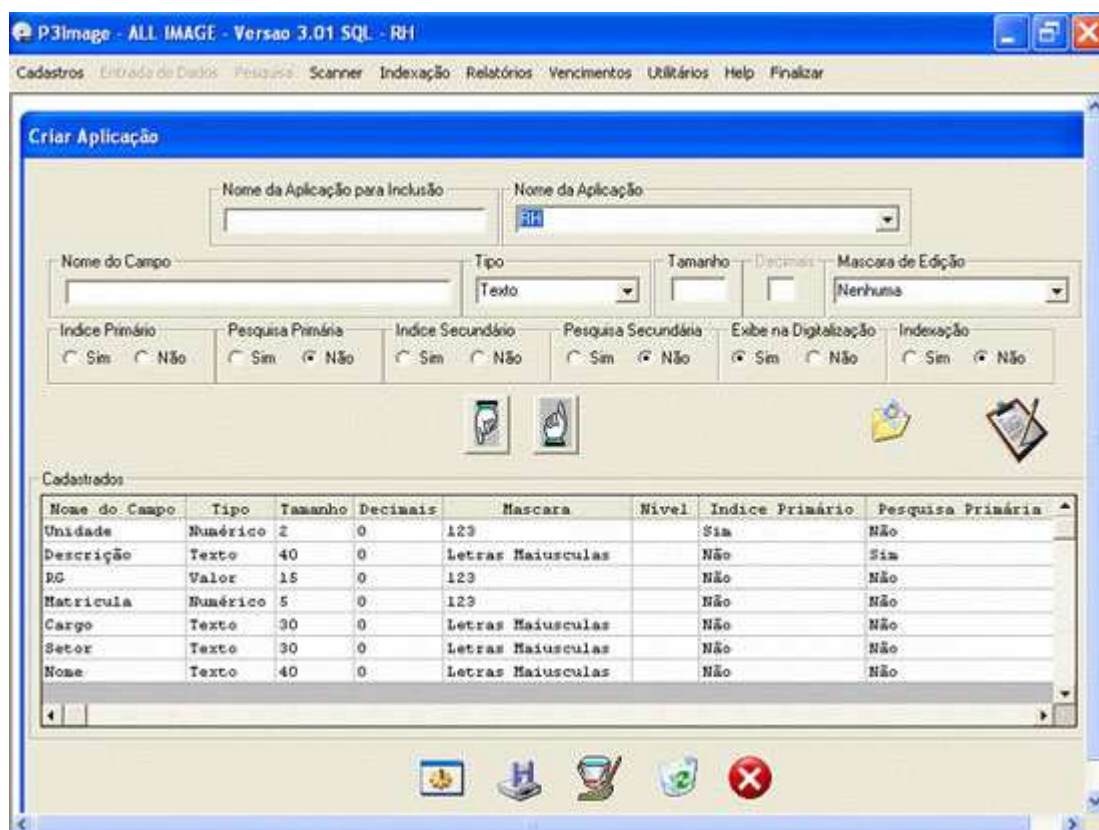
FIGURA 7 - Fluxograma do Processo de Digitalização
6.7 Sistema da P3 para Visualização de Documentos Digitalizados

A P3IMAGE foi a empresa escolhida pelo escritório para fazer a Digitalização, pois foi a que apresentou melhor solução para o processo, além da vantagem de já ser a

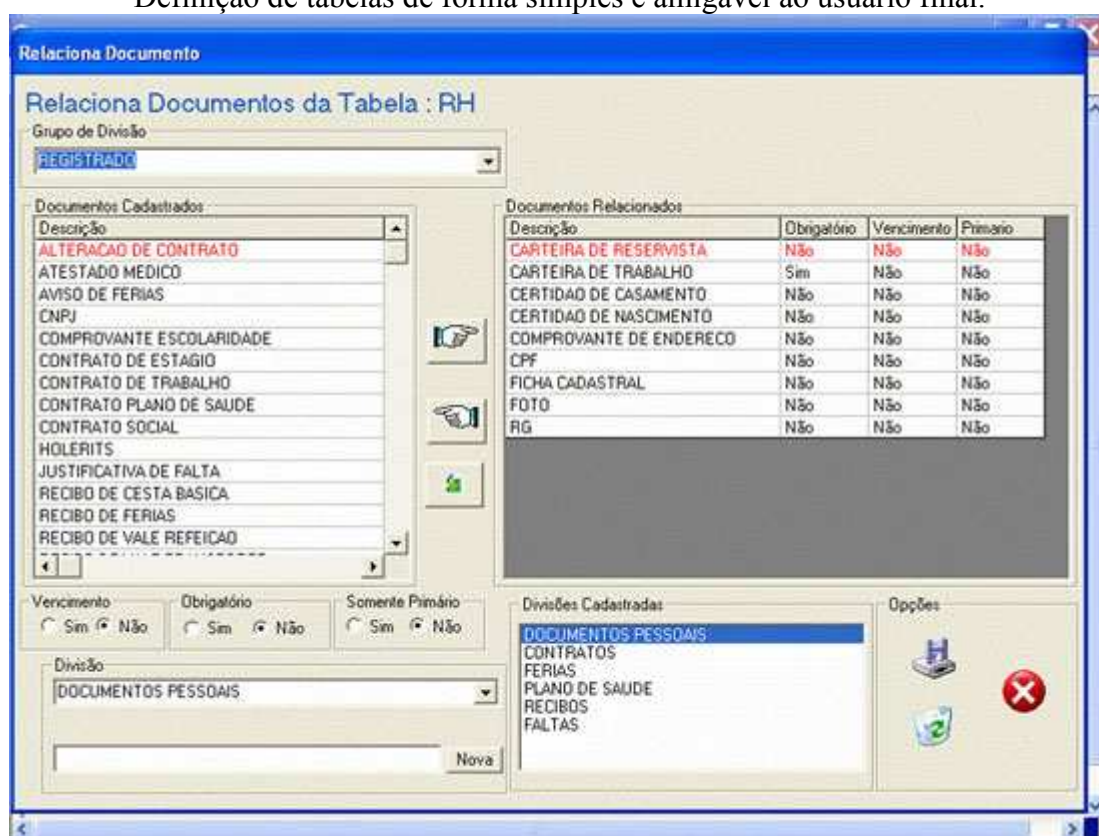
empresa que faz a gestão dos arquivos físicos. A empresa mostrou o software ALL IMAGE, o qual não há similar no mercado. Ele apresenta uma série de atributos que lhe conferem esta característica, dos quais se pode ressaltar:



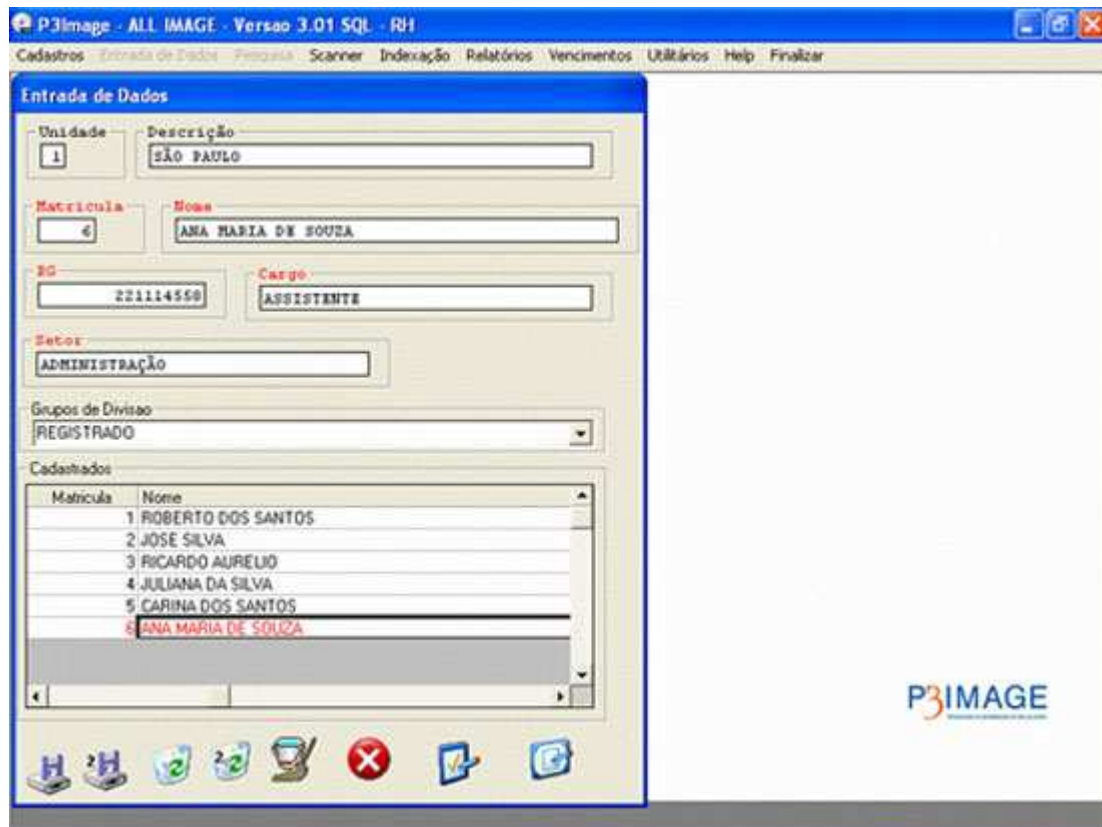
A criação de usuários master, com totalidade de poderes.
Controle de permissões de cada usuário.



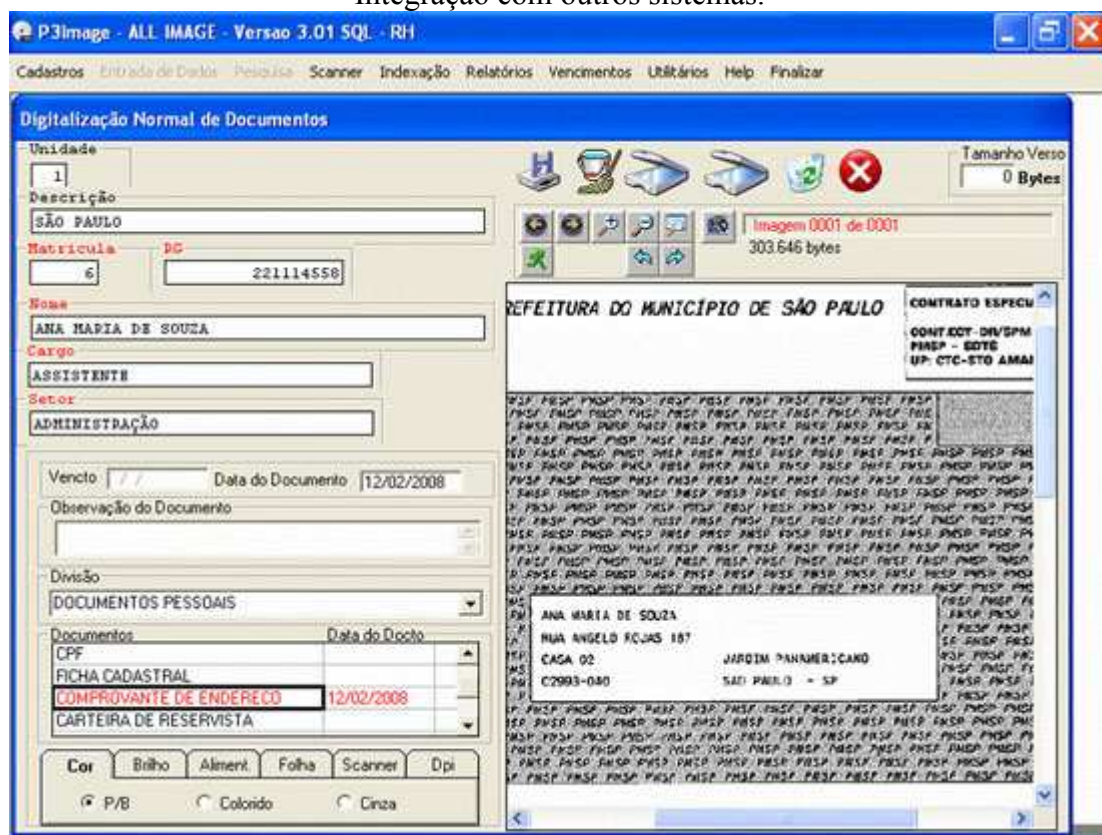
Criação de várias aplicações em poucos minutos.
Definição de tabelas de forma simples e amigável ao usuário final.



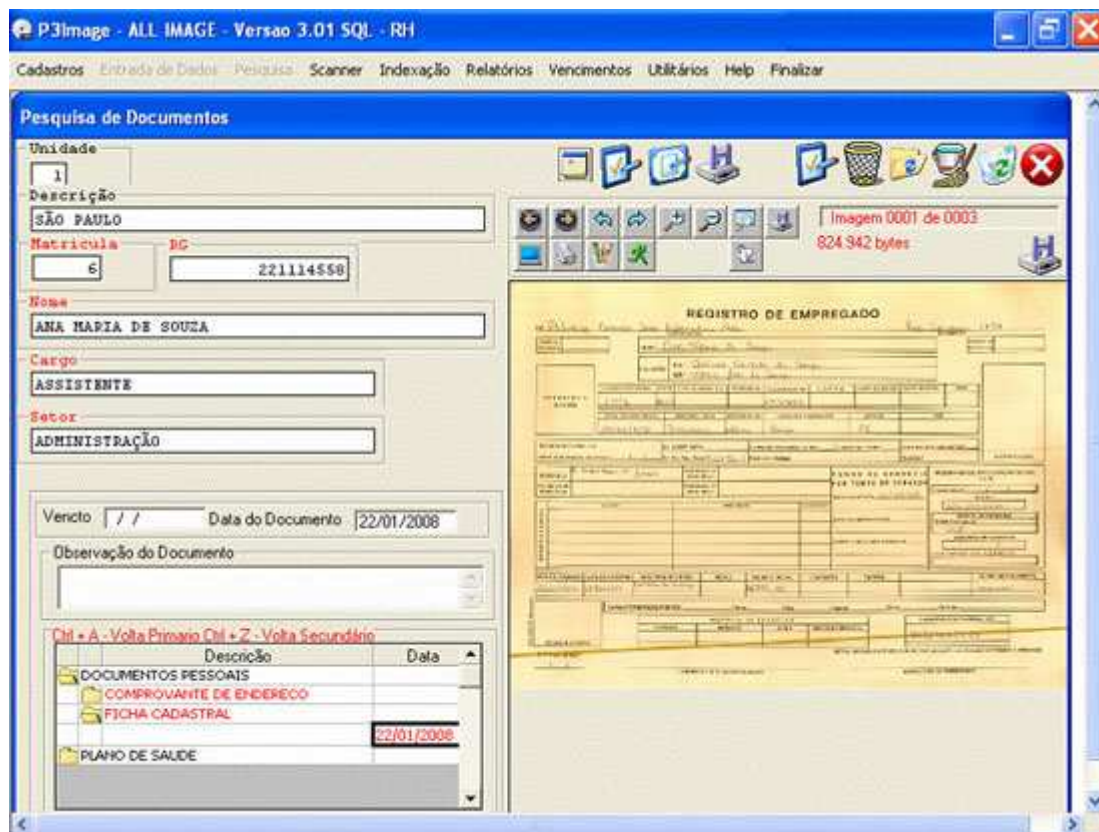
Define a inteligência de estrutura de arquivamento de suas imagens por pasta, divisões e documentos.



Permite a integração com bases de dados corporativas.
Integração com outros sistemas.



Digitalização das imagens de modo simples, prático e rápido.
Importação de imagens de diversos padrões.



Pesquisar imagens digitalizadas.
Realizar diversas anotações nas imagens.
Enviar e-mail dos documentos.

Descrição	Data	Registros	Páginas
Usuario : Maria da Silva			
Grupo : REGISTRADO			
Divisao : CONTRATOS			
ALTERAÇÃO DE CONTRATO	09/01/2008	1	1
	10/01/2008	1	4
CONTRATO DE TRABALHO	09/01/2008	1	1
	10/01/2008	1	8
Divisao : DOCUMENTOS PESSOAIS			
COMPROVANTE DE ENDEREÇO	22/01/2008	1	2
	12/02/2008	1	1
FICHA CADASTRAL	22/01/2008	1	3
FOTO	09/01/2008	2	9
	10/01/2008	3	31
	11/01/2008	1	1
	15/01/2008	1	1
	21/01/2008	1	146
Divisao : PLANO DE SAUDE			
CNPJ	09/01/2008	2	4
CONTRATO PLANO DE SAUDE	09/01/2008	2	15
CONTRATO SOCIAL	09/01/2008	2	9
Total do Usuario : Maria da Silva		21	236
Total Geral		21	236

Intervalo
De 01/01/2008 Até 28/02/2008

Emissão de relatórios diversos, como por exemplo documentos vencidos ou faltantes, registros sem imagens, produtividade, entre outros.

Além de todas estas facilidades, o software da P3IMAGE possui um módulo, o ALL IMAGE WEB, onde o usuário previamente autorizado consegue ver suas imagens via WEB, sem necessariamente ter o ALL IMAGE instalado na máquina, isto é, de qualquer computador com acesso a Internet ele irá visualizar os documentos.

6.8 Análise Financeira do Projeto

ITEM	QUANTIDADE/VALOR
Total de usuário	150
Total de processos (incluso no projeto)	25.000
Custo da implantação	R\$ 21.200,00
Custo por Processo/ mês com captação	R\$0,53
Valor Mensal	R\$13.250,00
Receita média do Escritório por processo	R\$30,00
Custo proporcional por processo á Receita mensal por processo	1,7%

6.9 Análise Financeira da Empresa

Este trabalho conterà alguns indicadores financeiros com a finalidade de indicar a saúde financeira do Escritório de Advocacia Zveiter. Os indicadores utilizados para mostrar a saúde financeira atual do Escritório foram: Lucratividade, rentabilidade e ponto de equilíbrio.

- $\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100 = \frac{16.676.497,10}{25.915.939,89} = 0,64 = 64\%$

Receita Total 25.915.939,89

A lucratividade é obtida sob a forma de valor percentual e indica qual é o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve.

O escritório teve uma lucratividade de 64% significando que de R\$ 25.915.939,89 da receita do serviço prestado, R\$ 16.586.201,53 “sobram” sob a forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e os impostos. Na prática, significa que a empresa agregou R\$16.586.201,53 sobre o serviço prestado e avaliado em R\$25.915.939,89.

- $\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Custo}} \times 100 = \frac{16.676.497,10}{5.199.438,79} = 3,14 = 314\%$

Investimento Total 5.315.177,82

Como se trata de uma empresa já ativa utilizou-se o valor do patrimônio total da empresa.

O escritório terá uma rentabilidade de 314% ao ano (aa). Isso significa que 314% de tudo o que os sócios do escritório investiram no negócio retorna anualmente sob a forma de lucro.

- Ponto de Equilíbrio: $PE = \frac{\text{Custo Fixo}}{\text{Receita} - \text{Custo Variável}} \times 100 =$
 $= \frac{5.599.676,29}{25.915.939,89 - 3.790.636,48} = \frac{5.599.676,29}{22.125.303,41} = 0,25 = 25\%$

Esse indicador tem como lógica que, quanto mais baixo for o indicador, menos arriscado é o negócio. Analisando o resultado do escritório vê-se que este possui um risco baixo. Além disso, pode-se concluir que um ponto de equilíbrio de 25% para uma receita de R\$25.915.939,89 anuais indica que o escritório terá eliminado a possibilidade de prejuízo quando tiver atingido o montante de R\$6.478.984,97 em receita, sendo que a partir deste ponto para cima passará ter lucro e para baixo prejuízo.

O resultado indica que o escritório está acima do ponto de equilíbrio e que para atingi-lo precisaria apenas vender 25% do faturamento atual projetado.

Já o PE em termos quantitativos, isto é, a quantidade de processos que o escritório terá que fazer para não ter nem lucro ou prejuízo será calculado da seguinte forma:

A receita do escritório é R\$ 25.915.939,89, como atualmente este tem 40000 processos ao se fazer a relação entre os dois acha-se uma médio de 648 reais por processo.

Já o custo variável unitário foi calculado pela relação entre o custo variável total e a quantidade de processos. O resultado da conta foi uma média de 95 reais por processo.

$$Q = \frac{CFT}{P-V} = \frac{5.599.676,29}{648 - 95} = 10.126 \text{ processos}$$

A quantidade necessária para cobrir o custo será aproximadamente de 10.126 processos.

7. CONCLUSÃO

Aperfeiçoar os recursos (diminuindo o desperdício) sem prejudicar a atividade fim da empresa é muito importante para ganhar vantagem competitiva sobre os concorrentes. Isso deve ocorrer de forma que melhore o funcionamento do processo de prestação de serviço, diminuindo o desperdício de tempo, gasto de material desnecessário e até falta de oportunidade dos funcionários (em geral) darem sua colaboração para melhora do processo.

Algumas vezes é mais vantajoso aumentar o custo para que, desta forma, se obtenha uma maior margem, ou seja, os benefícios com o aumento da receita compensem o custo (no caso investimento).

O citado acima pode ser observado no escritório de Advocacia Zveiter. Cada Segmento (como são chamados os setores responsáveis por cada empresa como, por exemplo, segmento imobiliário e segmento bancário) tinha gastos muito grande com papel, cartucho e Xerox. Logo quando foi verificado esse desperdício foi percebida a necessidade de investimento em tecnologias e empresas de terceirização.

Foram contratadas empresas que alugam seus equipamentos de Xerox, impressora, repõem cartucho e prestam serviço de manutenção imediata das máquinas alugadas. Houve também a terceirização do arquivo o que reduziu o desperdício de

tempo para armazenagem e procura de processos, dando mais tempo para os Advogados ficarem focados na sua atividade fim.

Um ponto que gerou um custo alto inicial (devido ao investimento), porém um aumento dos benefícios aumentando a margem do escritório foi o uso tecnologia que passaram a possibilitar o acesso aos processos mais rápido (através da digitalização dos processos e uso da web para vê-los - implantação ainda está em andamento) o que agilizou o andamento do trabalho e diminuiu o custo com cópias de processo, além de aumentar a satisfação do cliente pelo fato de estes poderem ver mais rapidamente como estava o andamento do processo através da internet.

Contudo, alguns hábitos dos funcionários têm que ser mudados, pois ainda há alguns que usam as matérias e a Xerox sem necessidade em vez de ver se o processo que ele quer já foi digitalizado.

Sendo assim, pode-se ver que a terceirização da guarda de documentos e do sistema GED apresentou uma vantagem grande ao escritório, melhorando sua prestação de serviço e, conseqüentemente, aumentando o número de clientes.

8. BIBLIOGRAFIA

Livro

Fitzsimmons, James A. & Fitzsimmons, Mona J. Administração de Serviços: Operações, Estratégia E Tecnologia Da Informação

D'ALLEYRAND, Marc R. Workflow em Sistemas de Gerenciamento Eletrônico de Imagens. São Paulo: Cenadem, 1995.

AVEDON, Don M.. Controle e certificação da qualidade no processamento eletrônico de imagens de documentos. São Paulo: Cenadem, 1995.

AVEDON, Don M. GED de A a Z. Tudo sobre GED - Gerenciamento Eletrônico de Documentos. São Paulo: CENADEM, 1999.

CENADEM. Home page do Centro Nacional de Desenvolvimento do Gerenciamento da Informação. São Paulo. Disponível em <http://www.cenadem.com.br> .

FRUSCIONE, James. Workflow automatizado: como desenvolver projetos gerais e planejamento de suporte. São Paulo: Cenadem, 1996.

GATES, Bill. A empresa na velocidade do pensamento: como um sistema nervoso digital. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

KOCH, Walter W.. Gerenciamento eletrônico de documentos: conceitos, tecnologias e considerações gerais. São Paulo: Cenadem, 1998.

KOCH, Walter W.. Gerenciamento eletrônico de documentos. Palestra proferida na Infoimagem 99. São Paulo: 1999.

SADIQ, W.; ORLOWSKA, M. Applying a Generic Conceptual Workflow Modeling Technique to Document Workflow. In: AUSTRALIAN

Periódicos e Revistas

Revista [Contábil & Empresarial Fiscolegis](#)

[Jornal Administrador Profissional](#)

Revista Exame

Sites pesquisados:

www.estrategianaadvocacia.com.br

www.administradores.com.br

www.marketingjuridico.com.br

www.zveiter.com.br

www.investidura.com.br (portal jurídico)