



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

Marcus Lage Pinto

**PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK INTEGRANDO A ANÁLISE SWOT E O
MÉTODO DELPHI: uma visão para a gestão estratégica**

Belo Horizonte
2024

Marcus Lage Pinto

**PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK INTEGRANDO A ANÁLISE SWOT E O
MÉTODO DELPHI: uma visão para a gestão estratégica**

Monografia de especialização apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências Administrativas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Sustentável de Negócios.

Orientadora: Profa. Dra. Leydiana de Sousa Pereira

Belo Horizonte
2024

Ficha catalográfica

P656p Pinto, Marcus Lage.

2024 Proposição de um framework integrando a Análise Swot e o Método Delphi [manuscrito]: uma visão para a gestão estratégica / Marcus Lage Pinto. – 2024.

1 v.: il.

Orientadora: Leydiana de Sousa Pereira.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia.

1. Administração - Processo decisório 2. Gestão de negócios. I. Pereira, Leydiana de Sousa. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658.403

Elaborado por Fabiana Santos - CRB-6/2530

Biblioteca da FACE/UFMG. – FS/177/2024



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **MARCUS LAGE PINTO**, matrícula nº **2022693102**. No dia 29/08/2024 às 15:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **"PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK INTEGRANDO A ANÁLISE SWOT E O MÉTODO DELPHI: uma visão para a gestão estratégica"**, requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, a orientadora e Presidente da Comissão, Prof^a. Leydiana de Sousa Pereira, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguida das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

NÃO APROVADO

100 pontos (cem) trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pela orientadora e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 29/08/2024.

Documento assinado digitalmente
gov.br LEYDIANA DE SOUSA PEREIRA
Data: 15/09/2024 10:05:26 -0300
Verifique em: <https://verifica.ufmg.br>

Prof^a. Leydiana de Sousa Pereira
(Orientadora - CAD/UFMG)

Prof. André Marques Cavalcanti
(Universidade Federal de Pernambuco)

10.03/2024

RESUMO

O estudo aborda a complexidade da tomada de decisões nos negócios, destacando a importância de métodos estruturados em vez de decisões baseadas apenas na intuição. Embora a intuição tenha seu valor, as falhas nos processos decisórios podem resultar em prejuízos significativos, especialmente em escritórios de advocacia que lidam com um volume crescente de processos. O estudo propõe a combinação como um framework do método Delphi e da Análise SWOT para melhorar a eficácia das decisões. O cenário de aplicação consistiu em um escritório de advocacia. Em termos de resultados, diante do framework, é possível sugerir que essa abordagem pode alinhar a equipe e aumentar a competitividade do negócio. Assim, o presente estudo busca fortalecer os processos decisórios e minimizar erros, promovendo melhores resultados.

Palavras-chave: tomada de decisão; método Delphi; Análise SWOT; competitividade; escritório de advocacia.

ABSTRACT

The study addresses the complexity of decision-making in business, highlighting the importance of structured methods over decisions based solely on intuition. While intuition has its value, failures in decision-making processes can lead to significant losses, particularly in law firms dealing with an increasing volume of cases. The study proposes a framework combining the Delphi method and SWOT analysis to enhance decision-making effectiveness. The application scenario involved a law firm. In terms of results, based on the framework, it can be suggested that this approach aligns the team and increases business competitiveness. Thus, the present study aims to strengthen decision-making processes and minimize errors, promoting better outcomes.

Keywords: decision making; Delphi method; SWOT analysis; competitiveness; law firm.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Processo decisório	10
2.2 Método Delphi	12
2.3 Análise SWOT	16
3 PROPOSIÇÃO DO FRAMEWORK	21
3.1 Caracterização da pesquisa	21
3.2 Objeto de estudo	21
3.3 Fluxo do framework decisório	24
3.4 Implicações gerenciais do framework	30
4 CONCLUSÕES	32
REFERÊNCIAS	34

1. INTRODUÇÃO

Cotidianamente no âmbito dos negócios, decisões são tomadas em vista a sua sobrevivência no mercado. Entretanto, em alguns casos, os processos decisórios decorrentes são considerados complexos, uma vez que estão imersos em elementos de incertezas e limitações na abordagem (Reis *et al.*, 2013). Desde os anos 80 nota-se um acirramento à competitividade organizacional. A partir deste período, críticas também se passaram a ser reais (McIvor *et al.* 1997), visto ao apogeu às limitações nos modelos de tomadas de decisão, como o fato de tradicionalmente, focarem as análises baseadas em custo, e proporcionarem pouca atenção ao problema das competências essenciais ou mesmo a ausência de um método formal para se avaliar a decisão. Moses e Ahlström (2009) classificaram os modelos de tomada de decisão como dedutivos, baseados em cenários idealizados e estáticos.

O fato de se fazer escolhas e tomar decisões está, inevitavelmente, atrelado à vida e à rotina do ser humano e isso ocorre, muitas vezes, de maneira inconsciente, podendo-se citar como exemplos as decisões sobre escolhas de roupas a se vestir, refeições a se fazer ou trajeto a ser percorrido para o trabalho. A tomada de decisão consiste, portanto, na escolha entre duas ou mais alternativas que possibilitam o alcance de determinado objetivo (Silva *et al.*, 2022).

Neste sentido, o que se tem percebido é que decisões simples ou complexas são tomadas, normalmente, de forma empírica pelas pessoas, ou seja, apoiadas tão somente pelas experiências vividas, desconsiderando teorias e métodos. Talvez isso seja a justificativa para a frequência elevada de decisões equivocadas que, dentro de um contexto organizacional, invariavelmente gera perdas e prejuízos, principalmente financeiros às instituições.

Registre-se que é inegável a importância da intuição no processo decisório, e não é isso que se pretende discutir neste estudo, entretanto, a questão central a ser analisada é até onde um gestor deve confiar na sua intuição em detrimento de ferramentas de apoio à decisão. O foco do estudo centra-se no âmbito dos negócios voltados à escritório de advocacia.

Diante desse contexto, em que se percebe nas organizações como um todo a necessidade de melhoria nos processos. Portanto, o objeto deste estudo consiste em sugerir a implementação de uma estrutura de promoção de processos decisórios, em que através da construção do framework, num primeiro momento sugere-se a

aplicação dos Método Delphi e Análise SWOT no âmbito de um escritório de advocacia sediado na cidade de Belo Horizonte/MG, que atua prestando serviços no ramo do Direito Bancário para instituições financeiras, cuja carteira trabalhada envolve processos massificados.

A seleção dos métodos retromencionados, levou em conta a realidade do escritório, bem como os princípios e características dos métodos, onde percebe-se que o Delphi destaca a eficiência do processo, permitindo uma coleta de opiniões diversificada sobre um tema, minimizando ao mesmo tempo a influência de vozes dominantes. Em um mundo em constante mudança, o método Delphi em negócios e gestão permite que as organizações se beneficiem de sua eficácia na obtenção de consenso e na geração de previsões e insights precisos (Santos, 2024). Ao passo que a análise SWOT oferece uma série de benefícios para as empresas que a utilizam, incluindo: identificação de vantagens competitivas, melhoria na tomada de decisões, identificação de oportunidades de crescimento, prevenção de problemas futuros e alinhamento da equipe (Garcia, 2023).

Frise-se que a necessidade de implementação e aprimoramento dos processos decisórios, é uma necessidade geral das organizações, sobretudo aquelas que atuam na prestação de serviços, mas nesse trabalho especificamente, foi aplicada no âmbito de um escritório de advocacia que atua com ações massificadas que envolvem direito bancário.

Assim, com o crescimento do volume de processos recebidos de um determinado cliente (instituição financeira), um escritório de advocacia, situado na cidade de Belo Horizonte/MG, precisou se adaptar para conseguir absorver tal demanda. Durante o ciclo estudado, compreendido entre os anos de 2018 e 2024, diante do aumento na quantidade de processos recebidos, percebeu-se que foi necessário um aumento significativo no quadro de colaboradores, bem como na reestruturação das atividades desenvolvidas pela equipe. Além disso, os gestores responsáveis pela condução da carteira tomaram decisões administrativas e jurídicas com o intuito de manter a qualidade do serviço prestado.

Ocorre que, tais decisões foram e continuam sendo tomadas com base na intuição, o que eleva o risco do negócio. Assim, com o intuito de reduzir os riscos e impactos dessas decisões é que se propõe o presente estudo, de modo a minimizar as chances de erros na tomada de decisão.

Para se alcançar êxito na condução de uma carteira de processos em um escritório de advocacia, sobretudo envolvendo atuação massificada, é desejável que os gestores que detêm a responsabilidade de tomarem decisões estratégicas busquem desenvolver processos de tomada de decisões de forma constante e amparada não só pela intuição, mas também por métodos e ferramentas disponibilizadas pela teoria da administração.

Assim, torna-se bastante interessante a busca e conhecimento dos métodos e ferramentas aplicáveis no contexto de tomada de decisão a fim de se alcançar maior assertividade e, conseqüentemente, alcançar melhores resultados administrativos e jurídicos para o escritório de advocacia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Processo decisório

Uma decisão pode simplificadaamente ser definida como derivada de um processo de escolher uma entre várias opções disponíveis, com o objetivo de alcançar um determinado objetivo ou resolver um problema. Em outras palavras, uma decisão corresponde a uma escolha consciente de uma opção entre duas ou mais alternativas, com base em informações e critérios estabelecidos (Marcondes, 2023; Pereira; Morais, 2022).

Desta forma, a decisão corresponde ao resultado, ou seja, a escolha feita entre duas ou mais alternativas disponíveis e, que a tomada de decisão é o processo de escolha da melhor alternativa, ou a que mais beneficiará a organização (Certo, 2005). Desta forma, a decisão pode consistir também em uma etapa, visto que um resultado de um processo decisório pode significar o início de novos processos e, conseqüentemente, novas decisões. Ademais, deve-se perceber que o processo decisório deve ser um ato inovativo, pela qual é importante refletir holisticamente, de modo a refletir possibilidades além das circunstâncias tradicionalmente pensadas (Certo, 2005).

Para que um negócio se destaque em termos de estratégia competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior aos demais concorrentes, e para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, tomando decisões certas. Um processo de decisão inicia-se pela identificação das necessidades, em conjunto com um planejamento que envolve uma tomada de decisão mais estruturada, ou de maneira mais pragmática (Sales, 2014).

Processo decisório é o poder de escolher o melhor caminho que a empresa irá seguir, seja em circunstâncias favoráveis ou não e, considerando as preferências dos atuais decisores. Ou seja, deve-se ter a consciência que as decisões nem sempre são ótimas, mas sim satisfatórias. Assim, tomar decisões, por menores e menos complexas que possam parecer, não é uma tarefa fácil, visto a necessidade de correlacionar suas diversas conseqüências e satisfazer objetivos conflitantes diante das múltiplas partes interessadas (Turcato, 2024). Ressalta-se que a

O processo de tomar decisões, por sua vez, deve seguir uma seqüência de etapas que inclui desde a identificação de uma situação que oferece um problema ou oportunidade, até propriamente a seleção e a implementação prática de uma ação ou

solução (Maximiano, 2004). Nesta perspectiva foi estruturada uma determinação de etapas para a resolução do problema seguindo um processo lógico, para demonstrar de uma forma didática o funcionamento deste modelo decisório por etapas/fases, conforme a Figura 1.

Figura 1. Modelo decisório



Fonte: Autor (2024)

A cada uma das fases evidenciadas na Figura 1, deve-se ter presente que o processo de tomada de decisão surge de uma situação desagradável, desfavorável ou ainda, oportuna e desafiadora. Na primeira fase do processo de tomada de decisão, Maximiano (2004, p. 114) afirma “*esta é a fase em que se percebe que o problema está ocorrendo e que é necessário tomar uma decisão*”. Desta forma, é importante ser dotada de um processo criativo e de livre abordagem, em vista a não limitar possíveis compreensões.

A segunda fase do processo consiste no diagnóstico, ou seja, “*procura entender o problema ou oportunidade e identificar suas causas e consequências*” (Maximiano, 2004, p. 114). A geração de alternativas aparece como terceira fase do processo de tomada de decisão. Em geral, abordagens colaborativas são requeridas para identificar cursos de ação em maiores números e melhores qualidades. Nessa fase, o Maximiano (2004, p. 117) observa que “*muitas vezes, as alternativas já vêm*

junto com o problema ou oportunidade. Em outros casos, não há alternativas prévias e é preciso ter ideias”. A principal técnica utilizada é a de *brainstorming* (tempestade de ideias). Na literatura do processo decisório, existem os métodos de estruturação de problemas, pela qual auxiliam formalmente esse processo de reconhecimento e aprendizagem para permitir um melhor equacionamento de cursos de ação (Pereira; Morais, 2020).

A quarta fase do processo de tomada de decisão consiste na escolha de uma alternativa. Nesse momento, de acordo com Maximiano (2004, p. 119) “[...] as alternativas são avaliadas, julgadas e comparadas, para que uma escolha possa ser feita”. Em termos do processo decisório, as técnicas de decisão multicritério podem ser ressaltadas, visto a capacidade de promover o equilíbrio entre os objetivos conflitantes. Ao findar o modelo de Maximiano (2004), tem-se a percepção de que o elemento humano é fator chave nesse processo, visto que o papel do decisor é central, uma vez que por expor suas preferências também é o ator que assume as responsabilidades, sejam elas positivas ou negativas (Pereira; Morais, 2020).

Assim sendo, o que se percebe pela análise da marcha acadêmica em torno dos processos decisórios é que realmente trata-se de algo complexo e que gera grandes consequências para as organizações. Uma decisão equivocada pode ser irreversível, motivo pelo qual, não é recomendável que decisões sejam tomadas apenas pela intuição do gestor.

Neste contexto é que se entende que o processo decisório ganha um papel central e de grande importância, eis que uma boa reputação, aliada ao trabalho de qualidade, são requisitos alcançáveis somente através de decisões acertadas e, para alcançá-las, é preciso que quem as toma tenham em mente que, além da experiência, expertise e intuição, existem ferramentas e métodos científicos que auxiliam na tomada de decisão.

As ferramentas e métodos relacionados ao processo decisório devem estar em constante aperfeiçoamento, especialmente ao longo dos últimos anos em vista as múltiplas mudanças e fenômenos que impuseram necessidades de readequação. Para o desenvolvimento deste estudo, foram identificados dois métodos, quais sejam: método Delphi e análise SWOT.

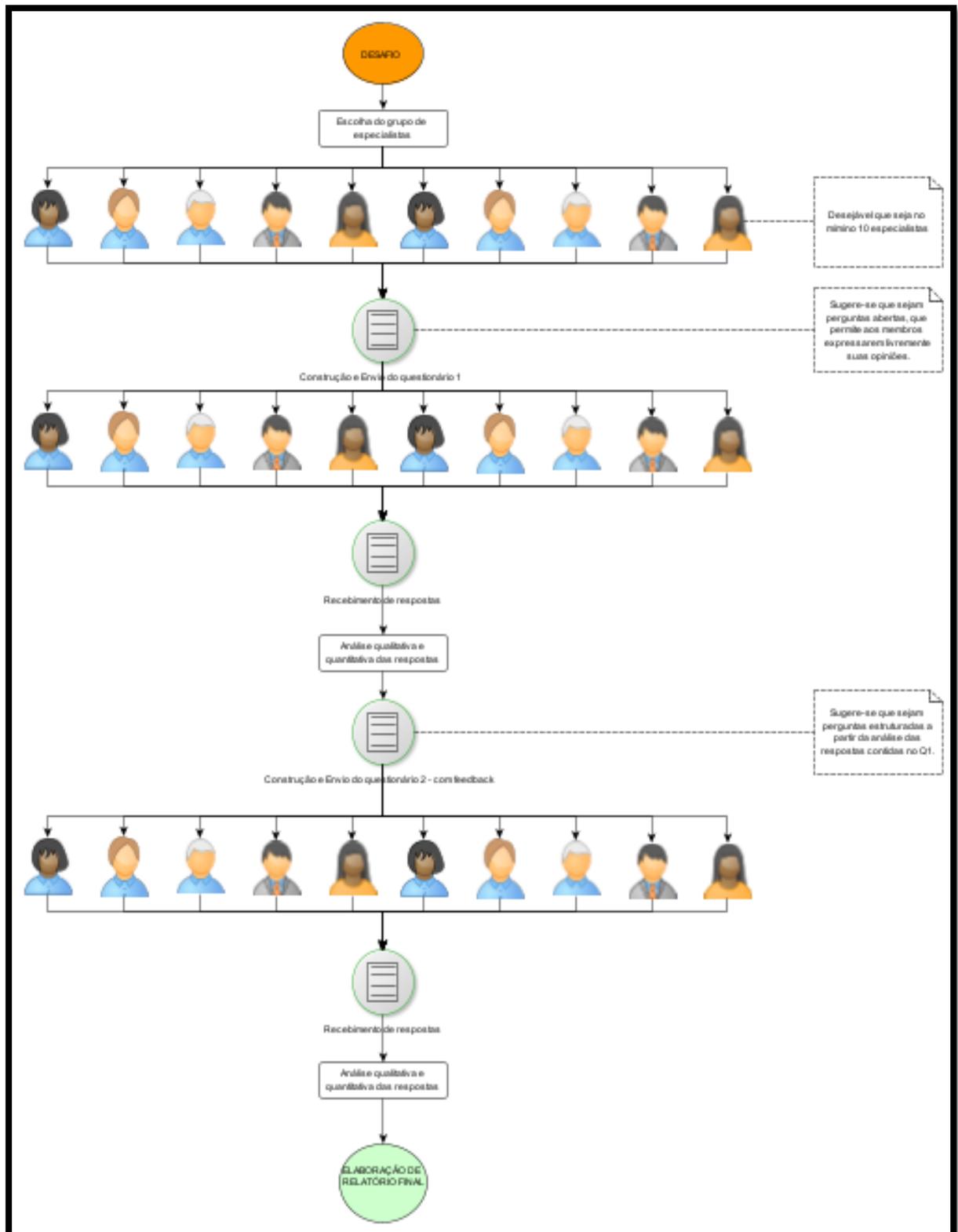
2.2 Método Delphi

O método Delphi fundamenta-se na aglutinação de julgamentos em uma abordagem sistemática. Ou seja, é um método que permite reunir o conhecimento, a experiência e a criatividade partindo-se de grupo de especialistas, sendo, portanto, altamente valioso em situações complexas (López Caldera *et al.*, 2024). A sua premissa é a colaboração, e quando bem estruturado, o método Delphi pode ser mais eficaz do que a opinião de um único indivíduo, visto a necessidade de alcançar um consenso entre os especialistas envolvidos (Wright; Giovinazzo, 2000). Este método é reconhecido por sua flexibilidade e alta capacidade de adaptação e versatilidade (Antunes, 2023).

Em sua estruturação, o método Delphi permite a coleta de dados/informações por meio de uma série de questionários pela qual os participantes respondem de forma sequencial e individual. Durante esse processo, são fornecidas informações resumidas sobre as respostas do grupo às questões anteriores (Osborne *et al.*, 2003). Esse feedback gradual permite ajustes nas opiniões, à medida que cada especialista se desejar pode alterar seu posicionamento com base nas respostas do grupo, permitindo que, gradualmente, uma resposta coletiva seja construída. Desta forma, tem-se uma ruptura quanto ao tradicional pensamento que para a aplicação o método Delphi requer a exclusiva reunião do grupo de especialistas em uma mesma sala e no mesmo instante (López Caldera *et al.*, 2024).

Ao método Delphi pode-se relacionar como sum dos seus pontos positivos o fato de permitir que diferentes participantes sejam ouvidos de maneira anônima. Isto auxilia na minimização de conflitos de poder, constrangimentos por parte de indivíduos menos extrovertidos e, outras situações indesejadas relacionadas a possíveis consequências de represália por opiniões. Ademais, destaca-se que o método Delphi permite o diálogo e a reflexão entre indivíduos geograficamente distantes e em grupos grandes, sendo, portanto, uma abordagem que proporciona o debate em prol de resolução de problemas. Combinadamente, destaca-se que o anonimato, o feedback controlado e a resposta estatística do grupo correspondem as três características básicas do método Delphi (Antunes, 2023). Uma representação simplificada dos procedimentos necessários a execução do método Delphi está esquematizada na Figura 2.

Figura 2. Fluxograma com etapas de aplicação do método Delphi



Fonte: Autor (2024).

Diante da representação na Figura 2 pode-se pontuar que a implementação do método Delphi ocorre em várias etapas, que, de acordo com a literatura, incluem

(Antunes, 2023; Grisham, 2009; López Caldera *et al.*, 2024; Serra *et al.*, 2009; Yousuf, 2007):

- i. Selecionar os especialistas;
- ii. Elaborar o instrumento primário - questionário inicial;
- iii. Contatar os especialistas (Primeiro contato);
- iv. Enviar o questionário inicial;
- v. Receber as respostas iniciais;
- vi. Analisar, qualitativa e quantitativa, as respostas iniciais;
- vii. Desenvolver o segundo questionário incluindo os feedbacks;
- viii. Receber e analisar as respostas do segundo questionário;
- ix. Desenvolver as rodadas subsequentes de questionários, intercalando com as suas respectivas análises; e
- x. Concluir e elaborar o relatório final.

Helmer *et al.* (1972) caracterizam o método Delphi como um mecanismo que permite uma cultura de retroalimentação a um fluxo de questionários interativos, visto que este instrumento pode ser enviado várias vezes aos especialistas, e em observância ao atendimento do quesito de manutenção do anonimato das respostas. A cada nova rodada, as perguntas do questionário inicial são repetidas, incorporando dados estatísticos e informações coletadas nas respostas anteriores. Ao passo seguinte, que solicita novas respostas mediante justificativas, os especialistas são incentivados a reavaliar suas opiniões com base nas respostas e justificativas fornecidas pelos outros membros participantes do procedimento. Essa repetição de passos permanece contínua até que a divergência de opiniões entre os especialistas diminua a um nível considerado aceitável. Assim, as respostas da última rodada podem ser estabelecidas como um consenso do grupo (Antunes, 2023).

Ademais, o método Delphi apresenta pelo menos duas vantagens principais. A primeira é que as informações disponíveis são sempre mais robustas do que aquelas que um participante individualmente preparado poderia acessar, ou seja, superam a expertise do especialista mais experiente no tema. Isto baseia-se que a colaboração, ou seja, a reflexão de vários indivíduos é capaz de pensar melhor que um único indivíduo. A segunda vantagem está relacionada ao fato de que o número de fatores considerados por um grupo é maior do que aquele que pode ser abordado por um

único indivíduo. Cada especialista contribui com suas próprias ideias e perspectivas sobre o tema em questão, enriquecendo a discussão a partir de sua área de expertise (Antunes, 2023).

Essas duas vantagens são fundamentais para enriquecer a discussão sobre o tema, pois a informação e o conhecimento fluem por diversos canais, que, por sua vez, redistribuem essas informações. Isso permite que os participantes repensem e reavaliem suas opiniões sobre o assunto em pauta.

A possibilidade de compartilhar e apropriar-se da informação e do conhecimento, envolvendo especialistas de diferentes locais e instituições, sejam eles teóricos ou práticos, torna essas vantagens cruciais para a escolha do método de pesquisa. Ao aplicar essa técnica, é viável engajar os participantes de maneira mais intensa e interativa, proporcionando não apenas o feedback que resulta da revisão de suas ideias e posições, mas também a oportunidade de um crescimento intelectual significativo (Rozatos, 2015).

Em um estudo conduzido por Santos *et al.* (2020), foi realizada uma revisão sistemática sobre a contribuição e utilização do método Delphi por médicos na tomada de decisões em pacientes críticos. As contribuições do método permitiram: definir estratégias de manejo e tratamento, elaborar recomendações, gerenciar e diagnosticar pacientes, estabelecer consensos sobre exames e identificar ideias controversas e seus motivos subjacentes. Lara, Shenem e Prado (2023) aplicaram o método Delphi para o fomento de expectativas e conhecimentos quanto ao fomento da proposta de uma universidade que seja empreendedora e sustentável. Por sua vez, Marques e Freitas (2018) em seu estudo empregaram o método Delphi no contexto da educação. O intuito da pesquisa foi evidenciar o método como um alicerce para o planejamento estratégico às questões da educação (Marques; Freitas, 2018).

2.3 Análise SWOT

A análise SWOT teve sua trajetória evidenciada a partir da década de 1960. A sua principal finalidade consiste em relacionar os ambientes internos e externos de uma empresa, de modo a compreender seus pontos fortes e fracos, comparando-os com as oportunidades de mercado e as possíveis ameaças que podem impactar seu desenvolvimento (Almeida; Cardoso, 2014). Essa ferramenta de gestão proporciona desde um controle abrangente do sistema produtivo, permitindo identificar áreas de

evolução e, ao mesmo tempo, permite captar oportunidades, isto além de manter a empresa atenta às dificuldades que podem surgir em sua atuação no mercado, inclusive apontando para a dinamicidade deste ambiente (Leite; Gasparotto, 2018).

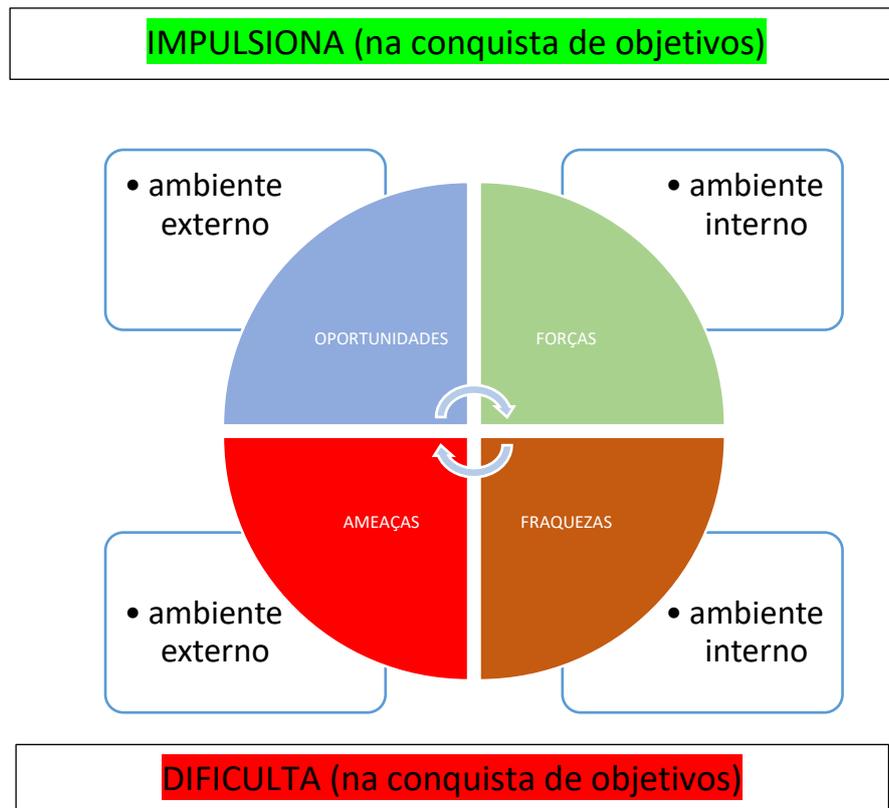
Em termos específicos, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é uma abordagem estratégica, categorizada na forma de matriz, que proporciona uma visão abrangente da situação atual de uma empresa, identificando fatores internos e externos que podem influenciar seu desempenho por meio de sua capacidade de planejamento (Da Silva *et al.*, 2023). Conforme evidenciam Casemiro, Simões e Teixeira (2022), a matriz SWOT tem como objetivo apoiar o processo de desenvolvimento estratégico, sendo utilizada para a formulação de estratégias e ações. Esta ideia é reforçada por Araújo *et al.* (2015) pela qual pontuam que a análise SWOT é capaz de aprimorar os planos de ação elaborados e atualmente vigentes.

De modo geral, pode-se considerar que as forças e fraquezas refletem a posição atual da organização e estão voltadas a fatores internos. Por sua vez, as forças podem melhorar o desempenho, contrariamente, as fraquezas estão relacionadas às limitações que podem prejudicar a vantagem competitiva da organização (Cintra *et al.*, 2022). Noutra ponta da matriz, consideram-se as oportunidades e ameaças, que se referem a fatores externos, e podem gerar como diferencial a possibilidade de antecipação do futuro, especialmente se o negócio estiver preparado, reconhecendo seus recursos e suas capacidades dinâmicas.

Registre-se que a análise SWOT, é destacada dentre as abordagens da gestão por sua multiplicidade de benefícios, entre eles a simplicidade de aplicação, flexibilidade em relação à integração com outros sistemas, adaptabilidade a diferentes contextos, capacidade de compilação de dados e colaboração e troca de informações entre gerentes de diferentes áreas de um mesmo negócio, ou entre partes interessadas externas (Aquino *et al.*, 2020; Cintra *et al.*, 2022).

Chiavenato e Sapiro (2004) definem que a função da análise SWOT é cruzar as oportunidades e ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse relacionamento permite compreender as interrelações entre os quatro quadrantes da matriz SWOT, cada um indicando a direção a ser seguida, tal como um ponto de melhoria sendo convertido em um aspecto de vantagem competitiva ao negócio. As quatro áreas da matriz SWOT podem ser relacionadas conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3. As quatro zonas na matriz SWOT



Fonte: Autor (2024).

Importante frisar que, as forças constituem-se dos elementos internos de um negócio que podem oferecer vantagens em comparação aos concorrentes, atuando como diferenciais ou facilitando a realização dos objetivos. As forças referem-se aos pontos fortes internos que destacam a empresa positivamente em relação à concorrência e que contribuem para seu sucesso e, quiçá a fidelização dos clientes. Esses pontos fortes podem incluir diversos aspectos, desde recursos financeiros, capital intelectual, tecnologia avançada, marca consolidada, entre outros (Cintra *et al.*, 2022; Da Silva *et al.*, 2023).

Em relação à fraqueza, estabelece-se como um elemento interno do negócio, e, pela qual requer um acompanhamento/monitoramento, pois pode colocar a organização em risco em relação aos concorrentes, impactando negativamente nos objetivos do negócio. Em geral, as fraquezas representam as deficiências internas da empresa, ou seja, em áreas/departamentos/produtos onde o negócio postula-se em desvantagem em relação à concorrência ou enfrenta significantes desafios. Portanto, identificar essas fraquezas é fundamental para que a empresa possa implementar

melhorias e evitar que esses pontos fracos comprometam seu desempenho (Da Silva *et al.*, 2023).

Nascimento (2009) destaca que a oportunidade consiste como uma tendência que surge em um determinado momento ou em relação a um produto. Ou seja, pode ser considerado um evento quando a empresa consegue lucrar ao atender necessidades específicas de clientes que até então não são atendidas pelos concorrentes (Aquino *et al.*, 2020). Dentre projeções quanto às oportunidades, destacam-se incluir a identificação de novos mercados, a demanda por produtos ou serviços específicos e mudanças nas preferências dos consumidores, entre outros aspectos (Da Silva *et al.*, 2023).

Para Lima (2016), as ameaças consistem em elementos externos, ou seja, que não podem ser diretamente controlados ou manipulados pela empresa. Ou seja, a empresa vê-se diante de um obstáculo que pode trazer problemas em variadas dimensões e contextos. Em geral, as ameaças tendem a promover prejuízos ao desenvolvimento da empresa, fato pela qual pode resultar em perda de posicionamento no mercado. Complementando, Lima (2016), apontam que essas ameaças podem causar diversos problemas para a empresa, diminuindo suas receitas e atividades. A Análise SWOT permite que as empresas antecipem essas ameaças e adotem medidas proativas para enfrentá-las. Por exemplo, se uma empresa opera em um mercado altamente competitivo, pode considerar estratégias de diferenciação ou focar na fidelização de clientes para minimizar o impacto das ameaças competitivas (Da Silva *et al.*, 2023).

Lima (2016) observa que as ameaças não são necessariamente um aspecto negativo; elas podem impulsionar o surgimento de um novo ponto forte/destaque da empresa. No entanto, ele destaca que existem algumas condições para que as ameaças sejam transformadas em oportunidades, tais como: a empresa precisa deter uma visão estratégica que permita uma avaliação adequada das ameaças; deve dispor de recursos financeiros, materiais e humanos para realizar as alterações necessárias em seus produtos; e deve reagir com agilidade/rapidez, uma vez que essas mudanças externas são homogêneas no mercado, ou seja, as mesmas oportunidades e ameaças se apresentam para outras organizações do mesmo segmento. Ou seja, a empresa deve ter uma mentalidade aberta às projeções de mudanças, sendo holística em sua capacidade de pensar (Arruda *et al.*, 2023; Dayochum, 2007).

Quanto aos fatores internos, Aquino *et al.* (2020) afirma que ao ambiente interno é extremamente importante ter um monitorado contínuo e veloz, assim como o externo. Explicitamente, Costa e Pandolfi (2021) apontam que existem duas vertentes internas: as forças, que correspondem aos recursos e capacidades da organização que podem ser combinados para gerar vantagens competitivas em relação aos concorrentes tal como a teoria baseada em recursos do Barney; e as fraquezas, que podem ser definidos como os aspectos que repercutem em vulnerabilidade da empresa perante seus atuais competidores, mas também incluem os potenciais (Arruda *et al.*, 2023). Por fim, em resumo, pode-se pontuar que a análise SWOT é uma ferramenta eficaz que auxilia as empresas a entenderem sua situação atual, além de identificar oportunidades e ameaças (Da Silva *et al.*, 2023). A sua aplicação é vasta, incluindo o meio da prestação de serviços (Cintra *et al.*, 2022), viabilidade de produção de produto (Costa; Pandolfi 2021), o ambiente educacional (Arruda *et al.*, 2023) e mesmo questões ambientais (Aquino *et al.*, 2020).

3 PROPOSIÇÃO DO FRAMEWORK

3.1 Caracterização da pesquisa

O presente estudo propõe a análise e indicação de ferramentas que possam auxiliar os gestores de um escritório de advocacia nas tomadas de decisões, especificamente na equipe que atua com processos cíveis massificados da carteira do Direito Bancário, objetivando melhores colocações no ranking desenvolvido pelo seu cliente, assim como maior recebimento de processos, bem como busca de vantagem competitiva perante seus concorrentes.

3.2 Objeto de estudo

No setor de serviços advocatícios no Brasil, o que se percebe é um aumento significativo de processos judiciais. Segundo o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com base nos dados do relatório Justiça de 2023, os brasileiros acionaram mais de 31,5 milhões de vezes o setor judiciário, apontando um aumento de 10% com relação ao ano anterior, sendo considerado um recorde na série histórica nos últimos 14 anos.

Nathaly Roque, em seu livro intitulado “Prática Civil”, associa o aumento do número de processos jurídicos no Brasil ao acesso exagerado à justiça, numa cultura da sociedade brasileira que, normalmente, prefere resolver os problemas no judiciário em detrimento da resolução consensual. Em outra abordagem, a autora também associa esse crescimento à melhora do serviço de acesso à justiça que, juntamente com a democratização do acesso à informação, faz com que as pessoas tenham maior conhecimento dos direitos que possuem (Roque, 2022).

Portanto, independentemente da razão, as pessoas têm buscado cada vez mais o auxílio jurídico dos advogados e, neste contexto, considerando-se que as instituições financeiras possuem um alto nível de clientes, o desafio dos profissionais desta área jurídica que atuam no contencioso massificado bancário, atualmente, consiste na melhor forma de organizar suas equipes para conseguirem absorver o grande volume de processos, mantendo-se a qualidade dos serviços jurídicos prestados.

O escritório sob análise foi fundado em 1995, nasceu do desejo de oferecer serviços jurídicos excepcionais com uma abordagem personalizada. Desde então, sua atuação vem crescendo, tendo se transformado em um dos escritórios de advocacia

mais respeitados em Minas Gerais, dando ensejo à abertura da filial em São Paulo no ano de 2015, sendo que os sócios buscam manter a qualidade e integridade na prestação de serviços jurídicos.

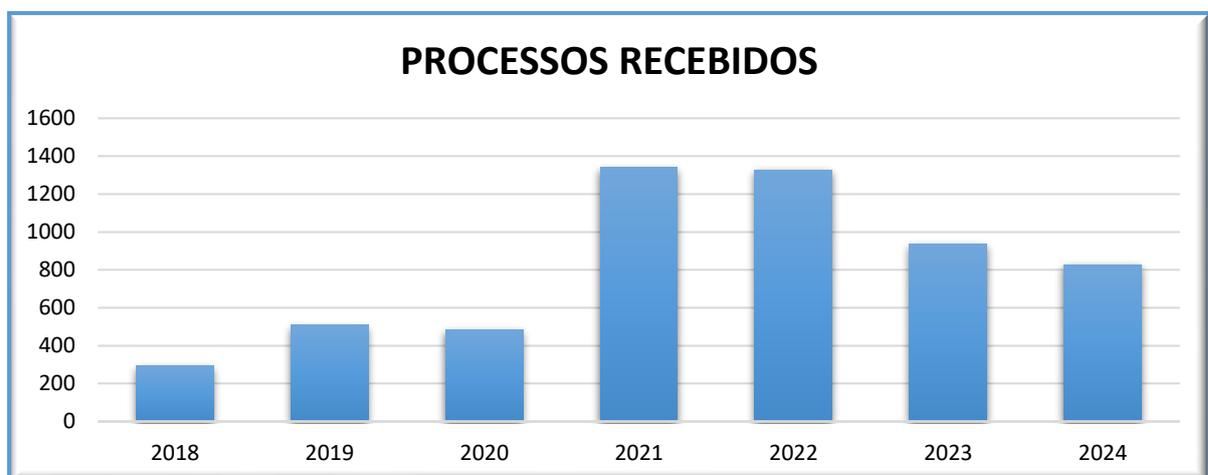
Pontua-se que o escritório divide suas equipes com base na área de atuação, sendo que uma das equipes atua no ramo do Direito Bancário, prestando serviços a instituições financeiras, cuja carteira de processos basicamente envolve o contencioso cível massificado.

Registre-se ainda que uma das carteiras mais desafiadoras envolve ações ajuizadas por clientes em face de determinada instituição financeira, sendo que tal instituição possui aproximadamente 30 escritórios de advocacia terceirizados atuando em todo o território brasileiro.

Existe um ranking em que os escritórios de advocacia terceirizados são avaliados e classificados e de acordo com essa classificação e os processos são direcionados para aqueles que atingem melhores resultados, daí a importância de o escritório possuir processos decisórios assertivos, o que certamente impactará nos indicadores e consequentemente nos resultados dos trabalhos, refletindo na classificação do ranking.

Nessa equipe do Direito Bancário, o que se percebe é um aumento significativo de processos judiciais entre os anos de 2018 e 2024, como pode ser notado na Figura 4.

Figura 4. Quantidade de processos recebidos pelo escritório entre os anos de 2018 e 2024



Fonte: Autor (2024).

Segundo as informações colhidas com os gestores responsáveis pela condução da carteira no escritório, o aumento no volume de processos recebidos é associado ao aumento da atuação da instituição financeira (cliente) no mercado, que foi destacado pela própria instituição em seu website, tendo sido registrado conforme que em relação à base de clientes, a instituição encerrou o segundo trimestre do ano de 2024 com aumento de 18,3% na comparação com o mesmo período em 2023 (Banco Mercantil, 2024), chegando a uma base total de 8,5 milhões de clientes, o que gera como consequência um maior número de conflitos e consequentemente o aumento de ações judiciais para resolução de tais conflitos.

No entanto, mesmo valendo-se da demanda crescente, deve ser considerando também a grande concorrência neste mercado. Como dito linhas atrás, na carteira objeto deste estudo, a instituição financeira conta com aproximadamente 30 escritórios de advocacia atuando em todo o território brasileiro, assim, torna-se necessário a definição de uma estrutura que auxilie a tomada das decisões da referida equipe, de modo que o escritório consiga melhorar os indicadores o que possibilitará boas colocações no ranking e consequentemente o recebimento de um volume maior de processos.

Um dos principais indicadores é o percentual de êxito nas ações que estão sob a responsabilidade do escritório, este indicador é construído com base na seguinte equação:

$$\frac{\text{Quantidade de processos encerrados sem pagamento}}{\text{Quantidade de processos encerrados}}$$

Exemplo: se a carteira possui no mês 100 processos encerrados e destes 65 foram encerrados sem pagamento, a performance do indicador de êxito do escritório no determinado mês foi de 65%.

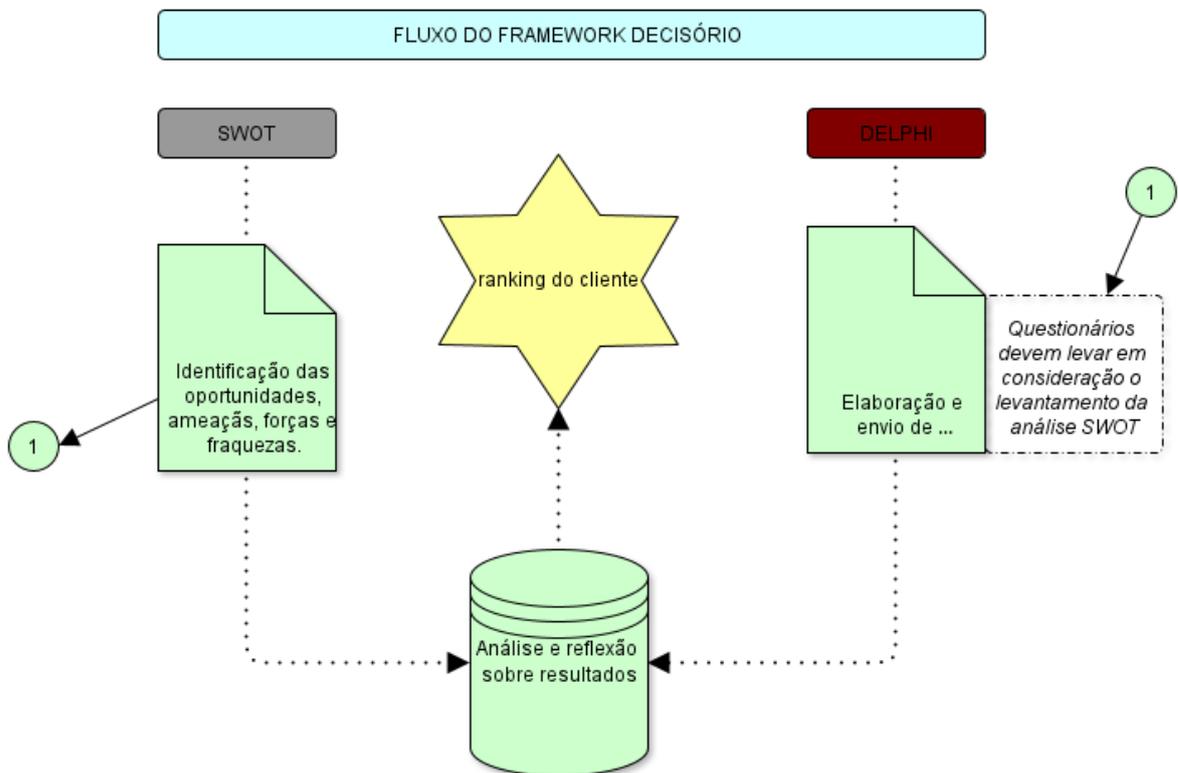
Os gestores destacaram ainda que atualmente não existe uma estrutura para regular e acompanhar o processo decisório, as decisões são tomadas com base unicamente na intuição e experiência dos gestores, o que aumenta o risco do negócio. Desse modo, considerando o cenário vivenciado pela equipe do Direito Bancário do escritório sob análise, cuja problemática central é a melhoria no indicador de êxito dos processos, de modo que não fique inferior a 65%, sugere-se a estruturação de processos decisórios para a resolução dos problemas identificador no decorrer dos

trabalhos, e para tanto, num primeiro momento sugere-se ainda a aplicação das ferramentas análise SWOT e método Delphi para nortear esta estrutura.

3.3 Fluxo do framework decisório

Com o intuito de proporcionar um caminho claro e organizado para enfrentar os desafios expostos neste estudo, sugere-se abaixo a implementação das providências seguindo o fluxo contido na Figura 5, que demonstra como os métodos SWOT e Delphi se relacionarão, permitindo que o escritório de advocacia em questão atue de forma mais ágil e organizada.

Figura 5. Demonstração do fluxo do framework evidenciando como os métodos se relacionarão

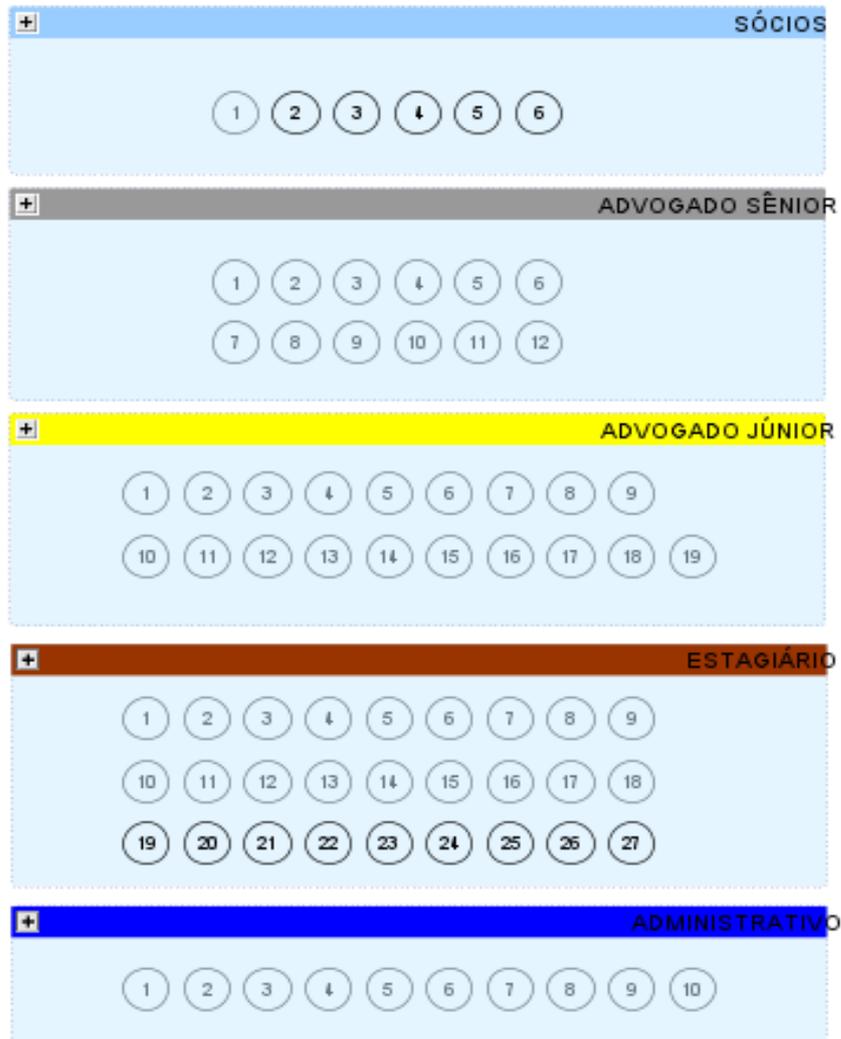


Fonte: Autor (2024)

Importante frisar que os métodos sugeridos num primeiro momento, quais sejam, ANÁLISE SWOT e MÉTODO DELPHI, se trata de ferramentas poderosas no apoio de decisões estratégicas, que oferecem uma clareza e compreensão maiores da situação enfrentada, possibilitando a mitigação dos riscos e a maximização de aproveitamento de eventuais oportunidades.

Atualmente o escritório sob análise possui uma estrutura de pessoal que contém 74 colaboradores, distribuídos conforme Figura 6.

Figura 6. Quadro de colaboradores do escritório de advocacia estudado



Fonte: Autor (2024)

Assim, para a aplicação do framework, sugere-se que o capital humano acima distribuído, seja aproveitado de acordo com o grau de desenvolvimento de cada grupo. Para a aplicação do método Delphi a determinação dos objetivos e a formulação dos questionários deve ser alinhada com os sócios, os questionários devem ser direcionados aos sócios e advogados sênior e a análise dos resultados deve ser realizada pelos sócios, ao passo que para o preenchimento da matriz SWOT contendo as ideias e percepções sobre os pontos fortes e aqueles que precisam de atenção, deve ser conduzido pelos advogados sênior, júnior e estagiários.

Em relação ao método Delphi, a elaboração dos questionários é de extrema importância, ao desenvolver as perguntas os envolvidos devem ter em mente que elas precisam ajudar a identificar e analisar as opiniões e previsões dos especialistas sobre questões relevantes para o escritório.

Baseado nos estudos desenvolvidos por (Porter, 2004; Kotler, 2012), e entendendo o que os pesquisadores abordam sobre o assunto, sugere-se que a estrutura dos questionários seja organizada com base no seguinte modelo:

✓ **Avaliação de tendências e desafios**

- Quais são as principais tendências emergentes no setor jurídico que você acredita que terão um impacto significativo no nosso escritório nos próximos 5 anos?
- Quais desafios você prevê para o nosso escritório de advocacia no curto e longo prazo?

✓ **Estratégias e melhoria de processos**

- Quais práticas ou processos você acredita que precisam ser melhorados para aumentar a eficiência e eficácia no nosso escritório?
- Que estratégias de crescimento ou desenvolvimento você sugeriria para o nosso escritório?

✓ **Tecnologia e inovação**

- Como a tecnologia está impactando a prática jurídica, e como você vê isso afetando o nosso escritório?
- Que inovações tecnológicas você considera essenciais para a melhoria dos serviços prestados pelo nosso escritório?

✓ **Gestão e cultura organizacional**

- Quais aspectos da nossa cultura organizacional você acha que precisam ser ajustados para promover um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo?
- Como você avalia a gestão atual do escritório e que melhorias você recomendaria?

✓ **Desenvolvimento de competências e formação**

- Que habilidades e conhecimentos você considera mais importantes para o desenvolvimento profissional dos colaboradores em nosso escritório?
- Que tipos de treinamento ou desenvolvimento profissional deveriam ser oferecidos para apoiar o crescimento da equipe?

✓ **Clientes e mercado**

- Quais são as principais expectativas dos nossos clientes que devemos considerar para melhorar nossos serviços?
- Como você vê o nosso posicionamento no mercado jurídico, e que ações você sugere para melhorar nossa competitividade?

✓ **Avaliação de riscos e oportunidades**

- Quais são os principais riscos que nosso escritório pode enfrentar e como você sugere mitigá-los?
- Quais oportunidades de negócios ou parcerias você considera que o escritório deveria explorar?

✓ **Visão de futuro**

- Onde você vê o escritório de advocacia nos próximos 10 anos e quais são os passos necessários para alcançar essa visão?
- Que mudanças você acha que seriam mais benéficas para alinhar nosso escritório com as expectativas futuras do mercado jurídico?

Com relação à análise SWOT, sugere-se que seja seguido o seguinte passo a passo:

✓ **Preparação**

- Deve ser definido de forma clara o objetivo da análise SWOT. Por exemplo, você pode estar avaliando a estratégia de crescimento, a implementação de novas tecnologias ou a melhoria dos processos internos.

✓ **Coleta de informações**

- Dados internos: Coletar informações sobre o desempenho atual, feedback de clientes, processos internos, e recursos disponíveis.
 - Pesquisa externa: Análise do mercado jurídico, tendências do setor, e o ambiente competitivo. Isso pode envolver a análise de relatórios de mercado, estudos de caso, e feedback de stakeholders.
- ✓ **Análise dos pontos fortes**
- Identifique e liste: Determine quais são os pontos fortes do escritório. Exemplos podem incluir uma equipe de advogados experientes, uma boa reputação, um sistema de gestão eficiente, ou uma base sólida de clientes.
 - Questões para considerar: Quais são os principais diferenciais competitivos do escritório? Quais competências e habilidades específicas o escritório possui e que lhe faça se destacar no mercado?
- ✓ **Análise das fraquezas**
- Identifique e liste: Avalie as áreas onde o escritório pode estar enfrentando dificuldades. Isso pode incluir falta de recursos, processos ineficazes, ou limitações tecnológicas.
 - Questões para considerar: Quais são os principais desafios internos que afetam a eficiência ou a qualidade dos serviços? Há áreas em que a equipe precisa de mais treinamento ou desenvolvimento?
- ✓ **Análise das oportunidades**
- Identifique e liste: Explore as oportunidades externas que o escritório pode aproveitar para crescer ou melhorar. Exemplos podem ser novas áreas de prática, parcerias estratégicas, ou tendências emergentes no setor jurídico.
 - Questões para considerar: Quais tendências do mercado podem ser aproveitadas para beneficiar o escritório? Há novas necessidades ou segmentos de clientes que podemos atender?
- ✓ **Análise das ameaças**

- Identifique e liste: Identifique os fatores externos que podem representar riscos para o escritório. Isso pode incluir mudanças na legislação, aumento da concorrência, ou instabilidades econômicas.
 - Questões para considerar: Quais são os principais riscos externos que podem impactar o escritório? Como as mudanças no ambiente jurídico ou econômico podem afetar a nossa operação?
- ✓ **Consolidação e planejamento**
- Revise e sintetize as informações coletadas em cada uma das quatro áreas.
 - Discuta com a equipe para validar e refinar os pontos levantados.
 - Desenvolva um plano de ação: Use os resultados da análise SWOT para desenvolver um plano de ação que capitalize os pontos fortes e oportunidades, enquanto aborda as fraquezas e mitiga as ameaças. Defina metas e estratégias específicas para enfrentar cada uma dessas áreas.
- ✓ **Implementação e monitoramento**
- Execute o plano: Coloque o plano de ação em prática, alocando recursos e definindo responsabilidades.
 - Acompanhe e avalie: Monitore o progresso regularmente e ajuste o plano conforme necessário. Realize revisões periódicas da análise SWOT para garantir que o escritório está se adaptando às mudanças no ambiente interno e externo.

É desejável que a aplicação dos métodos ora sugeridos, envolva diferentes níveis de colaboradores do escritório, para obter uma visão mais completa e equilibrada. Além disso, a análise deve ser baseada em dados concretos e evidências, evitando opiniões pessoais não fundamentadas.

Outro fator importante é que o escritório e seus líderes estejam preparados para ajustar a estratégia conforme novas informações e condições de mercado. Enfim, na aplicação dos métodos espera-se que haja o aproveitamento das qualidades técnicas dos profissionais, sendo que para o método Delphi é desejável que as pessoas que responderão os questionários sejam especialistas, portanto, quando mais tempo no ramo do Direito, melhor é o aproveitamento do método. Em relação ao SWOT o

aproveitamento dos estagiários por exemplo, é desejável em razão de serem profissionais que possuem alta rotatividade e que trazem consigo experiências de outros escritórios, o que pode ser de grande valia.

No que diz respeito ao método Delphi, por ser um método que busca um consenso entre especialistas, acredita-se que pode ser bem utilizado no escritório sob análise, visto que, dentro do próprio escritório existem profissionais que atuam no ramo do Direito a décadas e que vivenciaram no decorrer do tempo, inúmeras situações no âmbito do sistema judiciário, o que certamente será bem aproveitado na identificação dos gargalos existentes na carteira de processos em questão.

Além disso, a criatividade de tais profissionais pode ser explorada ao máximo com a aplicação do Método Delphi, momento em que provavelmente surgirão ideias que contribuirão para a eficiência almejada na condução da carteira processual. Dessa forma, o que se propõe neste primeiro momento de implantação do Método Delphi é que os especialistas a serem convidados, sejam os próprios advogados vinculados ao escritório, que atuam em carteiras diversas da estudada.

Em relação à análise SWOT, a principal contribuição a ser explorada com a sua utilização é a descoberta dos pontos fortes e fracos do escritório frente a seus concorrentes, que são os outros escritórios que também prestam serviços para a instituição financeira cliente e que também participam do ranking. Com a aplicação da SWOT pretende-se relacionar os ambientes interno e externo e com isso, identificar eventuais oportunidades que o mercado possa oferecer, bem como as ameaças que possam prejudicar o desenvolvimento do escritório.

Normalmente entre os escritórios de advocacia da cidade de Belo Horizonte, existe uma alta rotatividade de estagiários, o que pode facilitar a obtenção de informações para o preenchimento da matriz SWOT. Paralelamente a isto, sugere-se que o preenchimento da matriz ocorra de forma conjunta/compartilhada entre os gestores da área, coordenadores e supervisores, o que maximizará as possibilidades de assertividade do método, auxiliando de forma contundente a tomada de decisão.

3.4 Implicações gerenciais do framework

A aplicação combinada na análise SWOT com o método DELPHI, tal como proposto no presente trabalho, visa demonstrar como essa integração pode impactar

a prática de gestão e a tomada de decisão estratégica no âmbito do escritório de advocacia em voga.

Em síntese, a proposta deste trabalho é oferecer uma visão abrangente sobre a aplicação de métodos e ferramentas que auxiliam no processo decisório, expondo suas vantagens, desafios e recomendações para uma implementação eficaz.

Fato é que, o processo decisório não é algo linear, muito pelo contrário, trata-se de um processo complexo e repleto de possibilidades, o escritor Daniel Kahneman no livro *Rápido e devagar: Duas formas de pensar*, aborda a forma como a mente humana funciona, explicando as duas formas de pensar: uma rápida, intuitiva e emocional, e outra mais lenta, deliberativa e lógica (Kahneman, 2012).

Nesse sentido, percebe-se que na forma de pensar mais lógica é que as ferramentas de gestão tomam uma importância maior, eis que, num contexto organizacional, nem sempre é possível projetar o futuro, sendo, portanto, necessária a utilização dessas ferramentas (tais como o SWOT e o método Delphi) para mitigar os possíveis riscos.

É de suma importância o gestor ter a capacidade de enxergar que a integração da equipe é um fator decisivo para o sucesso do seu negócio, é preciso ter em mente que as pessoas envolvidas no trabalho, precisam se sentir parte do negócio, quando isso ocorre, o nível de comprometimento aumenta. Tal assertiva se baseia principalmente no fato de que é uma necessidade do ser vivo, estar em constante movimento de evolução.

As pessoas envolvidas na aplicação do framework sugerido neste trabalho, precisam se conscientizar que a empresa vive para crescimento e não apenas para sobrevivência no mercado, é preciso ter em mente que não basta fazer o que o concorrente faz, é possível e preciso ir além.

O framework integrado proposto, visa oferecer uma abordagem robusta para a análise estratégica e a tomada de decisão, combinando a avaliação qualitativa das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com a visão especializada do método Delphi. Embora tais ferramentas não sejam capazes de resolver todas as demandas do escritório em questão, sendo desejável a aplicação posterior de outras ferramentas, os benefícios potenciais para essa implementação inicial, como a melhoria na qualidade das decisões e a capacidade de adaptação a cenários futuros, podem trazer vantagens significativas para a gestão estratégica do escritório.

4 CONCLUSÕES

Com base no estudo desenvolvido, levando em consideração as especificidades da carteira massificada, envolvendo Direito Bancário do escritório em questão, foi possível alcançar a conclusão de que o processo de tomada de decisão de tal equipe, precisa ser ajustado, para minimizar as chances de erro, bem como potencializar o aproveitamento de oportunidades. Isto porque, apura-se que as decisões são tomadas cotidianamente com base única e exclusivamente na intuição dos gestores.

Assim, com vistas ao aperfeiçoamento dos processos e atividades desenvolvidas, assim como para que referido escritório consiga antever eventuais problemas e até mesmo oportunidades no mercado, sugere-se que o escritório adote o Método Delphi aliado com a Análise SWOT no momento da tomada de decisão.

Importante registrar que o escritório possui uma quantidade considerável de advogados (aproximadamente 30 profissionais), o que facilita a aplicação de tais ferramentas, sobretudo o Método Delphi. Registre-se ainda que, as ferramentas propostas neste estudo (Método Delphi e Análise SWOT) levaram em consideração as peculiaridades da carteira atualmente trabalhada pelo escritório em questão (contencioso cível massificado), mas é desejável que outras ferramentas de gestão sejam estudadas e eventualmente implementadas ao longo do tempo.

Conforme demonstrado no decorrer deste estudo, ao implementar o Método Delphi aliado à Análise SWOT, na carteira envolvendo ações massificadas do Direito Bancário, o escritório provavelmente encontrará não somente soluções para problemas cotidianos, mas também oportunidades de mercado que poderão aumentar seu faturamento.

Espera-se que a criação de uma estrutura de processo decisório, com a implementação dos métodos indicados neste estudo, facilite o alcance das metas propostas pela instituição financeira cliente do escritório, eis que, decisões mais assertivas e tomadas no tempo correto, tendo a fazer diferença nos indicadores utilizados para o ranqueamento dos escritórios de advocacia terceirizados, sobretudo no indicador de percentual de êxito.

Frise-se que a falta de acesso aos resultados dos outros escritórios que prestam serviços à instituição financeira, pode se apresentar como um limitador para

implementação dos métodos ora sugeridos, pois ao se avaliar as ameaças de mercado, os números trabalhados serão estimados e não concretos.

Portanto, considerando todo o exposto, entende-se que num primeiro momento os métodos Delphi e SWOT são os mais importantes e urgentes de serem implementados nesta estruturação inicial do processo decisório no âmbito do escritório de advocacia estudado, devendo ser programado para o segundo passo a implementação de outras ferramentas que tragam principalmente metodologias de gestão estratégica, que ajude o escritório a definir suas estratégias e as traduzir em iniciativas concretas.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, M. M. **Método Delphi: um guia teórico e prático para pesquisa aplicada**. Curitiba: CRV, 2023.

AQUINO, M. G. C., SILVA, J. J. N., PACHECO NETO, G., OLIVEIRA, L. B., SOARES, P. R. C. Análise de SWOT do setor florestal na região serrana do estado de Santa Catarina. **Natural Resources**, v.10, n.2, p.68-75, 2020. DOI: <<http://doi.org/10.6008/CBPC2237-9290.2020.002.0009>>

ARAÚJO, J. C. *et al.* ANÁLISE DE SWOT: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial, 2015. In: V Encontro Científico e Simpósio de Educação Salesiano, Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, **Anais**, 2015.

ARRUDA, L. M., SILVA, J. R., SANTOS, L. C. B., RIBEIRO, R. V., CALDEIRA, V. M. M. (2023). A ANÁLISE SWOT COMO AUXÍLIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESCOLAR. **Revista Ilustração**, v. 4, n. 6, pp. 111–121. DOI: <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v4i6.224>.

BANCO MERCANTIL. **Resultados**. Disponível em: <<https://imprensa.bancomercantil.com.br/banco-mercantil-tem-maior-resultado-trimestral-da-sua-historia-e-roae-chega-a-376/>>. Acesso 10 de agosto de 2024.

CASEMIRO, Í. P., SIMÕES, B. F. T., MORAES, C. M. S. Análise da aplicabilidade da Matriz SWOT na gestão e planejamento em Ecoturismo: uma revisão da literatura. **Revista Brasileira de Ecoturismo**, v. 15, n. 1, 2022. DOI: <<https://doi.org/10.34024/rbecotur.2022.v15.12603>>.

CERTO, S. C. **Tomada de decisões**. In: **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2005. cap. 7, pp. 123-145.

CINTRA, R. F., CRUZ, M. S. Y., KOCHI, T. G., RIBEIRO, I. Análise SWOT na perspectiva do cliente de empresa de serviço. **Ágora: Revista De divulgação científica**, v. 27, pp. 95–116, 2022. DOI: <<https://doi.org/10.24302/agora.v27.3837>>.

CHIAVENATO, I., SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico. Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em números 2023**. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/justica-em-numeros-2023.pdf>>. Acesso 13 de agosto de 2024.

COSTA, W. W. da; PANDOLFI, M. A. C. Análise de viabilidade de produção de leite de cabra por meio da ferramenta SWOT: um estudo de caso. **Revista Interface Tecnológica**, v. 18, n. 2, pp. 477–486, 2021. DOI: <<https://doi.org/10.31510/infa.v18i2.1249>>.

DA SILVA, G. F., DA SILVA, L. B., MARIANO, V. de S., ROBERTO, J. C. A., PINTO JUNIOR, J. R. L. Proposta de reestruturação das estratégias de marketing: estudo de caso na empresa Emerel LTDA. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 10, pp. 17763–17785, 2023. DOI: <<https://doi.org/10.7769/gesec.v14i10.2999>>.

DAYCHOUM, M. **40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

GARCIA, O. **Análise SWOT: Como Identificar Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças para o Sucesso Empresarial**. 2023. Disponível em: <<https://mediamanager.com.br/empreendedorismo/analise-SWOT-guia-completo/>>. Acesso em: 25 de agosto de 2024.

GRISHAM, T. The Delphi technique: a method for testing complex and multifaceted topics. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 2, n. 1, pp. 112-130, 2009.

HELMER, O., RESHER, N. **Sobre la Epistemologia de las Ciencias Inexactas**. Futuro Presente, n. 8, pp. 115-135, 1972.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar: Duas formas de pensar**. 1 ed. São Paulo: Editora Objetiva, 2012.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LARA, A. C., SEHNEM, S., PRADO, L. L. O Uso do método Delphi na criação de um modelo de universidade empreendedora e sustentável. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 9, n. 3, pp. 67-90. DOI: <<https://doi.org/10.20401/rasi.9.3.804>>.

LEITE, M. S. R., GASPAROTTO, A. M. S. Análise SWOT e suas funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância. **Revista Interface Tecnológica**, v. 15, n. 2, p. 184–195, 2018. DOI: <<https://doi.org/10.31510/infa.v15i2.450>>.

LIMA, R. C. de. **ANÁLISE SWOT FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÕES: Um Estudo de Caso na Cerâmica Soledade Ltda**, Campina Grande, 2016. Trabalho de Conclusão de Curso – TCC apresentado ao Departamento do Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do Grau de Bacharel de Ciências Contábeis, Campina Grande, 2016, 18 p. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/14869/3/TCC%20-%20RAFAEL%20CORREIA%20DE%20LIMA.pdf>>. Acesso em: 12 de Agosto de 2024.

LÓPEZ CALDERA, O. M. DE J., SILVA, T. I. S., PACHECO, C. G., ALMEIDA JÚNIOR, O. F. O perfil do mediador da informação: uma análise do referencial brasileiro a partir do método Delphi. **Em Questão**, v. 30, e–134738, 2024. DOI: <<https://doi.org/10.1590/1808-5245.30.134738>>.

MARCONDES, J. S. **Tomada de decisão: O que é, Tipos, Etapas Tomadas de Decisões**. Disponível em: <<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/tomada-de-decisao-o-que-e-tipos-etapas-tomadas-de-decisoes/>>. Acesso em 25 de agosto de 2024.

MARQUES, J. B. V.; FREITAS, D. Método DELPHI: caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação. **Proposições**, v. 29, pp. 389-415, 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCLVOR, R. T., HUMPHREYS, P. K., MCALEER, W.E. A strategic model for the formulation of an effective make or buy decision. **Management Decision**, v. 35, n. 2, pp. 169-178, 1997.

MOSES, A., AHLSTROM P. Nature of functional involvement in make or buy decision processes. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 9, pp. 894-920, 2009.

NASCIMENTO, R. C. L. do. **O marketing de relacionamento nas instituições bancárias**, Niterói, 2009. Apresentação de monografia ao Instituto A Vez do Mestre – Universidade Candido Mendes como requisito parcial para obtenção do grau de

especialista em Marketing, Niterói, 2009, 49 p. Disponível em:<https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/n202915.pdf>. Acesso em: 12 de agosto de 2024.

OSBORNE, C. S., RATCLIFFE, M., MILLAR, R., DUSCHL, R. What “Ideas-about-Science” should be taught in school science? A Delphi study of the expert community. **Journal of Research in Science Teaching**, v. 40, n. 7, pp. 692-720, 2003.

PEREIRA, L.S., MORAIS, D.C. The strategic choice approach to the maintenance management of a water distribution system. **Urban Water Journal**, v. 17, n. 1, pp. 23-31, 2020. DOI: <<https://doi.org/10.1080/1573062X.2020.1734945>>.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REIS, L.P., LADEIRA, M.B., FERNANDES J.M. Contribuição do Método Analytic Hierarchy Process (AHP) para auxílio ao processo decisório de terceirizar ou internalizar atividades no contexto de uma empresa de base tecnológica. **Revista Produção Online**, v. 13, n. 4, pp. 1325-1354, 2013.

ROQUE, N. **Prática Civil**. 6 ed. São Paulo: Editora Método, 2022.

ROZADOS, H. B. F. O uso da técnica Delphi como alternativa metodológica para a área da Ciência da Informação. **Em Questão**, v. 21, pp. 64-86, 2015.

SALES, R. **O Processo Decisório nas Organizações**, 2014. Portal da Administração. Disponível em:< <https://www.portal-administracao.com/2014/03/o-processo-decisorio-nas-organizacoes.html>>. Acesso em: 17 de agosto de 2024.

SANTOS, A. P. F. B., ANDRADE, J. F., ALVES, G. C. S., SILVA, S. D., SANCHES, C., CHEQUER, F. M. D. **A análise do uso da técnica Delphi na tomada de decisão em pacientes críticos: uma revisão sistemática**. Revista de Medicina, São Paulo, Brasil, v. 99, n. 3, pp. 291-304, 2020. DOI: <<https://doi.org/10.11606/issn.1679-9836.v99i3p291-304>>.

SANTOS, J. A. **O Método Delphi e sua contribuição para a tomada de decisões em 2024**. 2024. Disponível em:< <https://pmp.com.br/metodologias/metodo-delphi/>>. Acesso em: 25 de agosto de 2024.

SERRA, F. A. R, LOCKS, E. B. D., MARTIGNAGO, G., EVANGELISTA, S., PALUMBO, S. Pesquisa Delphi: O futuro do turismo de Santa Catarina – previsões entre 2007 e 2011. **Revista Turismo em Análise**, v. 20, n. 44, 2009. DOI: <<https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v20i1p3-24>>.

SILVA G.T.R., SANTOS I.A.R, CONCEIÇÃO M.M., GÓIS R.M.O., SANTOS A.S., AMESTOY S.C., *et al.* Influencing factors in the nurses' decision-making process in Ibero-American university hospitals. **Revista Latino-americana de Enfermagem**. v. 30, e3527, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1518-8345.5648.3527>>.

TURCATO, A. **Processo decisório: etapas, técnicas e como resolver problemas nas empresas**. Disponível em:< <https://crmpiperun.com/blog/processo-decisorio/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20o%20processo,j%C3%A1%20na%20identifica%C3%A7%C3%A3o%20do%20problema.>>. Acesso em: 14 de setembro de 2024.

WRIGHT, J.T.C., GIOVINAZZO, R.A. Delphi uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 12, pp. 1-12, 2000.

YOUSUF, M. I. Using experts' opinions through Delphi technique. **Practical Assessment, Research & Evaluation**, v. 12, n. 4, pp. 1-9, 2007.