

Finocchio e Ustra Sociedade de Advogados (FIUS): a jornada para construir um crescimento acelerado e sustentável através das pessoas, modelo de gestão e inovação

POR *JOSÉ FINOCCHIO E OTÁVIO USTRA*

Em um mercado competitivo e saturado como o de serviços jurídicos, a ideia de que um escritório de pequeno porte, em uma década, ter se tornado um dos mais respeitados do Brasil sem ser fruto da cisão de sócios de uma grande banca, muito comum no segmento, é algo especial.

DESAFIOS E PRIMEIROS PASSOS Em 2002, dois jovens advogados recém-formados decidiram abrir um escritório em uma sala comercial emprestada localizada em Campinas, interior de São Paulo, sem nenhum cliente e recursos financeiros limitados, mas com o sonho de construir um escritório diferente.

Desde o início dos anos 2000, o mercado jurídico brasileiro estava em uma fase de consolidação de grandes escritórios, especialmente os localizados nas capitais paulista e carioca. Já no interior de São Paulo, existiam ótimos escritórios de médio porte e que tinham décadas de ótima reputação. Neste cenário, para um recém-nascido escritório de advocacia, fundado por dois jovens, as barreiras de entrada eram bastante desafiadoras.

Entretanto, mesmo em águas revoltas, sempre há espaço para criatividade e inovação, e assim o Finocchio e Ustra Sociedade de Advogados (FIUS) nasceu com alguns importantes diferenciais:

- **Visão estratégica do serviço:** A atuação no direito consultivo, identificando causas raízes de riscos e auxiliando os clientes a evitarem problemas jurídicos antes mesmo que eles surgissem, foi um dos grandes diferenciais do escritório, especialmente em

um mercado onde a maioria dos concorrentes, à época, estava focado quase que exclusivamente no direito contencioso.

- **Conhecer melhor o cliente:** Muito se fala na falha de comunicação com os clientes, e o escritório percebeu que grande parte disso se dava pelo fato de os profissionais jurídicos terem dificuldade em conhecer o negócio dos clientes. Assim, entender a fundo o negócio dos clientes permitiu entregar soluções jurídicas mais eficazes focadas em resultados.
- **Foco no relacionamento com o cliente:** O FIUS percebeu que, muitos clientes, especialmente executivos, não gostavam de tratar com advogado porque segundo eles, “advogados gostam muito de explicar sobre leis, tendem a ouvir pouco e criam obstáculos para os negócios”. Surge então, uma abordagem menos formal, inclusive com uma linguagem mais simples, mais objetiva e sem tanto “jurídiques”.
- **Ambiente de trabalho diferenciado:** Até os dias de hoje não é novidade que muitos escritórios de advocacia ainda tem um ambiente bastante formal, até por vezes pesado e extremamente hierarquizado, e isso contribui para um clima de trabalho muito aquém do desejado pelos colaboradores. Desde sua concepção o FIUS conseguiu criar um ambiente leve e respeitoso, o que contribuiu para a manutenção de talentos.

Passados 10 anos, o FIUS havia ganhado um bom reconhecimento em sua cidade natal, tinha cerca de 25 profissionais, entre advogados e estagiários. Todavia, o que chamava a atenção era o fato de apesar do escritório ter uma estrutura organizacional quase que inexistente, a fidelização dos clientes era extremamente alta. Naquele momento a reflexão era: vale a pena crescer ou deve-se manter o escritório na atual estrutura que é a semelhante a maioria dos concorrentes regionais? Será que a melhora da estrutura organizacional não permitiria um crescimento mais ousado do negócio?

PRIMEIROS PASSOS PARA A TRANSFORMAÇÃO Em 2013, o FIUS aderiu ao Programa Parceiros para Excelência (PAEX) da FDC com o objetivo de: ter uma estratégia!

Havia a percepção de que o escritório tinha alguns diferenciais perante a concorrência, entretanto, a própria limitação de formação dos profissionais da área jurídica, sob a ótica de estratégia e gestão, impedia a organização do negócio e limitava a criação de uma visão clara de futuro. Assim ao ingressar no PAEX o FIUS elaborou seu primeiro planejamento estratégico (PE).

O diagnóstico inicial identificou diversas fraquezas, especialmente em função da falta de uma estrutura organizacional adequada, como por exemplo, ausência de qualquer estrutura na área financeira, recursos humanos; marketing, TI etc... Por outro lado, fatores como alta fidelização de cliente e uma retenção de profissionais muito além da média de mercado, emergiram como uma grande surpresa.

Assim, ao fim do PE chegou-se a conclusão que **o crescimento era essencial, inclusive, para garantir a perenidade, já que em um negócio onde se presta serviço através de profissionais, o crescimento é inevitável**, sob pena de ao estagnar, limita-se o espaço para crescimento dos talentos e aumenta o risco de perdê-los, o que implica em colocar em risco o próprio negócio. Mas como crescer de forma sustentável?

- 1. Definição clara da ideologia** – A ideologia do FIUS, a qual apesar de já ter passado por revisões, mantém sua essência até hoje, orientou não apenas como e onde o negócio deveria chegar, mas criou um mapa referencial que serviu como um mantra para o comportamento e desenvolvimento de todos os seus profissionais.
- 2. Ampliar o portfólio de serviços** – O escritório contava com algumas poucas áreas de atuação no direito (tributária, cível, trabalhista e societária) e para crescer, precisava rapidamente desenvolver novas áreas de atuação, para isso seria necessária a contratação de profissionais mais experientes, sendo que um plano de marketing robusto e bem executado, era vital para o crescimento, sem descuidar do eventual conflito cultural que poderia existir quando da chegada de novos profissionais mais experientes que viriam para ampliar as áreas de atuação.
- 3. Transformação das pessoas** – A nova visão de longo prazo do escritório visando, crescimento, expansão dos serviços e perenidade era muito diferente das práticas adotadas nos últimos 10 anos. Para isso, seria fundamental um trabalho focado na mudança comportamental dos profissionais, pois se eles não incorporassem genuinamente a nova visão, o plano teria grandes chances de fracassar.

Portanto, sabendo que mudar não é fácil, era necessário fazer com que as pessoas acreditassem que a construção desse novo modelo seria valiosa para todos no longo prazo, pessoal e profissionalmente, e para isso seria fundamental compartilhar a prosperidade.

BALANÇO DO PRIMEIRO PE – LIÇÕES E ERROS Passados 5 anos do primeiro Planejamento Estratégico, realizado em 2013, a visão desenhada se concretizou e o escritório havia au-

mentado seu quadro de 25 para 120 profissionais, o número de clientes tinha aumentado seis vezes, porém, concomitantemente a esse sucesso, chegaram as famosas dores do crescimento.

O crescimento muito rápido, sem processos claros, induz a desorganização, e em um negócio no qual se presta serviços através de profissionais, a falta de produtividade implica significativamente em stress, desengajamento e redução de margens.

Mas, como melhorar? Como gerir o negócio se precisa advogar, como advogar se precisa gerir? Se crescer mais aumenta o stress, mas se parar de crescer, perde-se os talentos.

Então, foi necessário fazer uma nova revisão do PE para os próximos 5 anos, e para manter o crescimento ousado foram definidos os seguintes focos:

- i. **Melhorar a produtividade:** com crescimento exponencial e a vontade de continuar a crescer, é fundamental focar em uma melhoria da produtividade, sob pena do stress e da desorganização não permitir o desenvolvimento da liderança e dos seus liderados. Clareza das atividades e otimização dos processos críticos se fazia fundamental;
- ii. **Tecnologia & Inovação:** o mundo jurídico é notório pelo seu conservadorismo, mas se o foco é crescer cada vez mais atuando no mundo corporativo, é necessário que o negócio use as mesmas ferramentas tecnológicas que o mundo corporativo. Portanto, mude ou morra, então, cria-se uma área de inovação;
- iii. **Nova transformação da liderança:** ser um bom advogado e atender bem os clientes tinha sido muito importante, mas agora para continuar a crescer, precisava ir além, se faz necessário que esses profissionais se tornem líderes de negócios que inspirem e formem pessoas. Além do mais, importante todos da organização terem clareza dos seus entregáveis, sempre levando em consideração o impacto na experiência do cliente e sem perder de vista a qualidade de vida do time;
- iv. **Manutenção e aprimoramento da cultura organizacional:** não é raro em empresas com crescimento acelerado, que a busca por resultados esmague a cultura, porém, em uma empresa de serviço, isso pode ser fatal. Assim, é essencial que as iniciativas e projetos estratégicos, bem como a forma de condução pela liderança, esteja sempre alinhada com os valores, e para isso cria-se um comitê de cultura.
- v. **Melhorar a experiência do cliente:** no mundo corporativo é comum que o crescimento e busca acelerada por novos clientes enseje na perda de qualidade dos serviços prestados. Assim, além de crescer e atender bem novos clientes,

é crucial melhor atender os clientes da base, e para isso cria-se um comitê de *customer experience*.

RESULTADOS DA TRANSFORMAÇÃO Para explicar o resultado de toda essa transformação talvez seja mais fácil olhar os números que falam por si. Hoje o FIUS:

- Conta com mais de 260 profissionais;
- Tem mais de 700 clientes nacionais e internacionais;
- Foi eleito pela Revista Análise Advocacia o escritório mais admirado do interior do estado de São Paulo e está entre os 15 escritórios mais admirados do Brasil;
- Está ranqueado nos principais anuários globais de advocacia (Chambers & Partners, TTR, Legal 500, ITR, etc.)
- Integra do GLA – Global Legal Association – que conta com mais de 50 escritórios localizados em mais de 30 países;
- Em sua pesquisa de clima realizada no ano de 2024, orientada pelo Prof. Marcelo de Elias, teve participação de 95% de toda a equipe e extraordinário engajamento, 97% das pessoas indicaria o escritório para um profissional concorrer a uma oportunidade de trabalho.

LÍÇÕES APRENDIDAS AO LONGO DESTA JORNADA:

1. Não há planejamento estratégico bem executado sem disciplina;
2. É possível crescer sempre e muito, sem perder os valores;
3. A transformação do negócio começa com a mudança nas pessoas e não no negócio em si;
4. Criar objetivos desafiadores, mantém a fome, porque se perder a fome, perde a caça;
5. É possível sonhar e chegar lá, mas exige integridade, entrega, comprometimento, esforço e paixão no que se faz.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

MAISTER, D. H.; GREEN, C. H.; GALFORD, R. M. *Conselheiro Confiável*. Alta Books, novembro, 2022

BECKWITH, H. *Vendendo o invisível*. Best Seller, janeiro, 2009

SINEK, S. *Líderes se Servem por último: Como Construir Equipes Seguras e Confiantes*. Alta Books, fevereiro, 2019

José Finocchio é professor e advogado, LLM em International Business Law pela Boston University e é sócio fundador do Finocchio e Ustra Sociedade de Advogados.

Otávio Ustra é advogado especializado em Direito Tributário nas áreas consultiva e contenciosa pela PUC-Campinas e mestre em Direito Tributário pela FGV-SP. Vice-Presidente do Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças (IBEF) Campinas e Interior Paulista. Sócio-fundador do Finocchio e Ustra Sociedade de Advogados.