



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE - FEAAC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA - PPAC
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA –
MPAC

ANTONIO EDIGLEISON RODRIGUES DE BRITO

GESTÃO ESTRATÉGICA EM SERVIÇOS PROFISSIONAIS: um estudo no campo
advocático

FORTALEZA

2022

ANTONIO EDIGLEISON RODRIGUES DE BRITO

**GESTÃO ESTRATÉGICA EM SERVIÇOS PROFISSIONAIS: um estudo no campo
advocático**

Dissertação de mestrado submetida à banca examinadora do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Profissional, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos

FORTALEZA
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B875g Brito, Antonio Edigleison Rodrigues de.
Gestão estratégica em serviços profissionais : um estudo no campo advocatício / Antonio Edigleison Rodrigues de Brito. – 2022.
119 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2022.
Orientação: Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos.

1. Gestão estratégica. 2. Modelo integrado de gestão estratégica de ESPs. 3. Advocacia. 4. Empresas de serviços profissionais. I. Título.

CDD 658

ANTONIO EDIGLEISON RODRIGUES DE BRITO

**GESTÃO ESTRATÉGICA EM SERVIÇOS PROFISSIONAIS: um estudo no campo
advocático**

Dissertação de mestrado submetida à banca examinadora do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Profissional, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Sandra Maria dos Santos (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Robson Silva Soe Rocha
Aarhus University

RESUMO

As empresas de serviços profissionais – ESPs – caracterizam-se pela prestação de serviço pessoal com alto nível de domínio técnico especializado, a ser aplicado em prol de resolução de problemas específicos. Nessa categoria se inserem profissionais liberais, como os advogados, cujo serviço demanda estudos científicos dado o papel transformador do Direito, a judicialização da vida contemporânea, as barreiras normativas da profissão, a alta concorrência e a ausência de conhecimentos de gestão na formação acadêmica do advogado. Com efeito, identifica-se uma lacuna de pesquisa acerca da gestão estratégica no contexto das ESPs, pois estudos nacionais e internacionais se detêm sobre aspectos específicos dessas organizações sem adentrar na gestão estratégica em si. Assim, este trabalho investiga como ocorre a gestão estratégica de ESPs do ramo advocatício, sob a lente teórica do modelo integrado proposto por Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017), composto por 9 elementos divididos nos focos interno, externo e intermediário da organização. Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, quanto aos procedimentos: exploratório e descritivo, com estratégia do estudo de casos múltiplos. A coleta de dados fez uso de entrevista semiestruturada direcionada para advogados gestores de 9 escritórios cearenses. A análise de dados utilizou a técnica da análise de conteúdo, sistematizando as principais práticas de gestão. Os resultados evidenciaram que no foco interno se tem uma organização interna com ampla estrutura de funções, pautada na divisão do trabalho, em fluxos de rotinas e na cultura organizacional, fator esse que se ramifica em várias ações que ditam o funcionamento do negócio, repercutindo na gestão do conhecimento e nas estratégias de recursos humanos, elementos que juntos conformam o arquétipo das organizações, aproximando-as do modelo P² ou MPB. Já no foco externo, o ambiente institucional não exerceu tanta influência como apontado pela literatura, pelo que os sujeitos enfatizam fatores de mercado que os circundam, pois a partir deles se define o perfil de cliente estratégico e o modo de se relacionar com ele, seja diretamente ou com parceiros. Por fim, há o foco intermediário, decorrência dos anteriores no modelo teórico, no qual a análise estratégica fixa os fatores estratégicos para o alcance do sucesso pretendido pela organização, o que pode ocorrer com a adoção de inovações. Como efeito da confluência de elementos internos e externos da gestão estratégica, advêm oportunidades de negócio que, se percebidas pela ESP, possibilitarão a expansão planejada de atuação. Assim, são contribuições do estudo, no âmbito teórico, a sistematização conceitual dos elementos do modelo integrado de gestão estratégica de ESPs, que culminou na elaboração do *framework* interpretativo, bem como, sob a perspectiva empírica, a aplicação deste modelo teórico internacional no âmbito brasileiro, gerando uma

categorização de vivências gerenciais de distintas organizações do mercado advocatício, com potencial de proporcionar reflexões geradoras de insights que contribuam para o aprimoramento da gestão moderna no cotidiano organizacional, para que a advocacia não apenas sobreviva no mercado competitivo, mas também encontre o sucesso que almeja, seja em que conotação for.

Palavras-chave: Gestão estratégica; Modelo integrado de gestão estratégica de ESPs; Advocacia; Empresas de serviços profissionais (ESPs).

ABSTRACT

Professional services firms – PSFs – are characterized by the provision of personal service with a high level of specialized technical mastery, to be applied in order to solve specific problems. This category includes liberal professionals, such as lawyers, whose service demands scientific studies given the transforming role of Law, the judicialization of contemporary life, the normative barriers of the profession, high competition and the absence of management knowledge in the academic training of the lawyer. Indeed, a research gap is identified on strategic management in the context of PSFs, as national and international studies focus on specific aspects of these organizations without going into strategic management itself. Thus, this work investigates how the strategic management of PSFs in the legal field occurs, under the integrative model proposed by Skjølsvik, Perner and Løwendahl (2017), composed of nine elements divided into internal, external and intermediary focuses of the organization. This is a qualitative study in terms of procedures: exploratory and descriptive, with a multiple case study strategy. Data collection made use of a semi-structured interview directed to lawyers managing 9 offices in Ceará. Data analysis used the content analysis technique, systematizing the main management practices. The results showed that in the internal focus there is an internal organization with a broad structure of functions, based on the division of work, routine flows and organizational culture, factor that ramifies into various actions that dictate the operation of the business, impacting on the knowledge management and human resources strategies, elements that together form the archetype of organizations, bringing them closer to the P² or MPB model. In the external focus, the institutional environment did not exert as much influence as pointed out by the literature, so the subjects emphasize market factors that surround them, since from them the strategic customer profile and the way of relating to it is defined, be it directly or with partners. Finally, there is the intermediary focus, as a result of the previous ones in the theoretical model, in which the strategic analysis sets the strategic factors for the achievement of the organization's intended success, which can occur with the adoption of innovations. As a result of the confluence of internal and external elements of strategic management, business opportunities arise that, if perceived by PSF, will enable the planned expansion of operations. Thus, the contributions of the study, in the theoretical scope, are the conceptual systematization of the elements of the integrative model strategic management of PSFs, which culminated in the elaboration of the interpretative framework, as well as, from an empirical perspective, the application of this international theoretical model in the Brazilian context, generating a categorization of managerial experiences of different organizations in the

legal market, with the potential to provide reflections that generate insights that contribute to the improvement of modern management in the organizational routine, so that the law not only survives in the competitive market, but also finds success that he craves, in whatever connotation it may be.

Keywords: Strategic management; Integrative model of PSF strategic management; Advocacy; Professional service; Professional services firms (PSFs).

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 – Disciplinas de gestão das Faculdades de Direito públicas do Nordeste certificadas pela OAB.....	17
Quadro 2 – Tipologias de Empresas de Serviços Profissionais (ESPs).....	23
Quadro 3 – Quadro resumo de teses e dissertações brasileiras sobre ESPs.....	27
Quadro 4 – Quadro resumo de estudos internacionais sobre ESPs.....	29
Figura 1 – Visão integrada da gestão estratégica de ESPs.....	35
Quadro 5 – <i>Framework</i> interpretativo do modelo integrado de gestão estratégica de ESPs.....	48
Quadro 6 – Síntese do protocolo do estudo de caso com base em Yin (2015).....	51
Quadro 7 – Dados das entrevistas.....	53
Quadro 8 – Correlação do <i>framework</i> interpretativo com o roteiro de entrevista.....	54
Quadro 9 – Identificação dos sujeitos a partir de suas declarações.....	58
Quadro 10 – Conexões semânticas do elemento organização interna de gestão estratégica das ESPs pesquisadas.....	59
Quadro 11 – Conexões semânticas do elemento gestão do conhecimento de gestão estratégica das ESPs pesquisadas.....	62
Quadro 12 – Conexões semânticas do elemento estratégias de recursos humanos de gestão estratégica das ESPs pesquisadas.....	64
Quadro 13 – Conexões semânticas do elemento arquétipo de gestão estratégica das ESPs pesquisadas.....	67
Figura 2 – Análise do foco interno da gestão estratégica em serviços profissionais advocatícios.....	75
Quadro 14 – Conexões semânticas do foco externo da gestão estratégica das ESPs pesquisadas.....	77
Figura 3 – Análise do foco externo da gestão estratégica em serviços profissionais advocatícios.....	86
Quadro 15 – Conexões semânticas do foco intermediário da gestão estratégica das ESPs pesquisadas.....	87
Figura 4 – Análise do foco intermediário da gestão estratégica em serviços profissionais advocatícios.....	95
Figura 5 – Visão integrada da gestão estratégica de ESPs advocatícias.....	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BB – Banco do Brasil

BNB – Banco do Nordeste do Brasil

BSC – *Balanced scorecard*

CFOAB – Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil

ESP – Empresa de serviços profissionais

GC – Gestão do conhecimento

IA – Inteligência artificial

IES – Instituição de ensino superior

MPB – *Managed Professional Business*

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil

OKR – *Objective and Key-Results*

P² – Parcerias profissionais

PCCR – Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

PLR – Participação nos lucros e resultados

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

RH – Recursos Humanos

SIC – Serviço intensivo em conhecimento

TI – Tecnologia da informação

TCU – Tribunal de Contas da União

VBR – Visão baseada em recursos

VLF – *Virtual law firms*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Contextualização e delimitação do tema.....	12
1.2 Justificativa.....	14
1.3 Questão de pesquisa.....	19
1.4 Objetivos geral e específicos.....	19
1.5 Aspectos metodológicos.....	19
1.6 Estrutura da dissertação.....	19
2 EMPRESAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS (ESPs).....	21
2.1 Conceito, características e tipologias.....	21
2.2 Advocacia enquanto serviço profissional.....	24
2.3 Estudos empíricos sobre ESPs.....	27
3 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	33
3.1 A gestão estratégica e os serviços profissionais.....	33
3.2 Modelo integrado de gestão estratégica de ESPs.....	35
3.2.1 Foco interno.....	36
3.2.2 Foco externo.....	42
3.2.3 Foco intermediário.....	45
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	50
4.1 Tipologia da pesquisa.....	50
4.2 Unidade de análise.....	51
4.3 Sujeitos da pesquisa.....	52
4.4 Coleta dos dados.....	52
4.5 Análise dos dados.....	55
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	57
5.1 Perfil dos sujeitos.....	57
5.2 Análise do foco interno.....	59
5.3 Análise do foco externo.....	76
5.4 Análise do foco intermediário.....	86
6 CONCLUSÃO.....	98

REFERÊNCIAS.....	105
APÊNDICE A – Protocolo de estudo de caso.....	114
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista.....	116
APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	117
APÊNDICE D – Quadro de congruência do estudo proposto.....	118
APÊNDICE E – Carta de apresentação.....	119

1 INTRODUÇÃO

Esta seção tem por objetivo identificar os elementos centrais da dissertação, iniciando com a contextualização e delimitação do tema, partindo para a justificativa, a questão de pesquisa e os objetivos. Por fim, segue uma breve descrição dos aspectos metodológicos e da estrutura geral do trabalho.

1.1 Contextualização e delimitação do tema

As empresas de serviços profissionais – ESPs – caracterizam-se pela prestação de um serviço pessoal com alto nível de domínio técnico especializado, a ser aplicado em prol de resolução de problemas específicos (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017). Nessa categoria, insere-se a atuação de profissionais liberais como médicos, engenheiros, consultores, arquitetos e advogados, por vezes atrelados a organizações de pequeno porte (COSTA, 2013).

Diferentemente da indústria, os serviços, enquanto categoria econômica residual, são marcados pela intangibilidade, de modo que não há separação entre a produção e o consumo, havendo uma ênfase na integração do cliente no processo produtivo em prol da geração de valor, sobretudo a partir do conhecimento e da informação (ZANNI, 2013). Já as ESPs, quando comparadas a outros prestadores de serviços, possuem ainda maiores singularidades organizacionais, o que torna inadequada a aplicação de definições e teorias tradicionais da administração, já que podem não contemplar suas especificidades (LØWENDAHL, 1992; MAISTER, 1993; GREENWOOD *et al.*, 2005).

Com base na ideia de que as ESPs constituem um grupo diferenciado de firmas, demandando concepções e modelos teóricos singulares, Von Nordenflycht (2010) desenvolveu uma tipologia pautada na presença de características que entende serem típicas dos serviços profissionais: a “intensidade do conhecimento”, que é inerente a qualquer ESP; a “intensidade de capital”, que varia, principalmente, em função da estrutura física da organização; e a “força de trabalho”, que pode ser ou não exclusivamente profissionalizada. A partir disso, agrupa essas empresas em quatro categorias: (1) campi profissionais, como hospitais e universidades; (2) desenvolvedores de tecnologia, a exemplo de laboratórios de P&D e companhias de biotecnologia; (3) ESPs clássicas, assentadas em profissões bem estabelecidas, tais como contabilidade e advocacia; e (4) ESPs neoclássicas, nas quais se encontram agências de

publicidade e firmas de consultoria. Nesta pesquisa, toma-se como objeto de estudo as ESPs, clássicas, mais especificamente do ramo da advocacia.

Por volta do início da década de 1990, as primeiras pesquisas sobre as ESPs indicavam serem empresas, em geral, organizadas em forma de parcerias e que padeciam de uma orientação de curto prazo e de limitado controle estratégico, a exemplo dos estudos de Greenwood, Hinings e Brown (1990), Løwendahl (1992) e Maister (1993). Contudo, correntemente são referências e agentes de desenvolvimento da economia do conhecimento, constituindo um forte exemplo de serviços intensivos em conhecimento - SIC (BROCK; POWELL; HININGS, 2007; GARDNER; ANAND; MORRIS, 2008; VON NORDENFLYCHT, 2010; SILVA, 2014; HODNEFJELL; ØVERBEKK, 2017; MATHEW *et al.*, 2020).

Progressivamente houve uma evolução das ESPs, como apontam Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017) ao ressaltar que elas se desenvolveram em tamanho, diversidade e no grau de sofisticação de seu processo de formulação estratégica. Salientam, ainda, que uma configuração com base mais comercial tem emergido, genericamente denominada de “*managed professional business*” (MPB). Assim, a prestação do trabalho profissional tem se tornado cada vez mais padronizada, regendo-se por valores e prioridades corporativas (KIPPING; KIRKPATRICK, 2013), cujo patrimônio principal é uma força de trabalho com alto nível educacional e profissional, voltada para a prestação de serviços intangíveis (GREENWOOD *et al.*, 2005).

Enquanto organizações modernas, as ESPs são desafiadas pelo questionamento sobre como gerenciar estrategicamente o capital humano e como desenvolver, usar e reter conhecimento capaz de criar vantagens competitivas em um contexto crescentemente dinâmico (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017). Os mesmos autores ressaltam, também, que apesar do aumento no interesse dessa questão, o conceito de gestão estratégica de ESPs permanece elusivo e carente de avanços, uma vez que pouco tem sido feito para sistematicamente integrar e organizar a pesquisa sobre gestão estratégica de ESPs.

Com efeito, a gestão estratégica diz respeito às práticas gerenciais que englobam a totalidade da organização, considerando seus aspectos intrínsecos e o ambiente em que está inserida (HAUBERT; SCHREIBER; SCHMIDT, 2017). Nesse sentido, corroborando com os achados de Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017), tem-se que estudos recentes envolvendo ESPs têm se detido sobre aspectos diversos do negócio sem imergir na gestão estratégica, a exemplo do enfoque na gestão do conhecimento (MARTINSONS; DAVISON; HUANG, 2017;

PEREIRA, 2017), da qualidade (PRASHAR, 2020), das operações (BARRETO, 2015) e dos recursos humanos (FU *et al.*, 2019), na visão baseada em recursos (PEREZ, 2014; FU *et al.*, 2017), na inovação (HODNEFJELL; ØVERBEKK, 2017) e nos arquétipos organizacionais (CLEGG; BALTHU; MORRIS, 2019), além do processo de internacionalização organizacional (ZANNI, 2013) e das práticas de marketing (HOECKESFELD, 2017). Por tal razão, a presente pesquisa busca contribuir para superação dessa lacuna.

Para tanto, considerando o *gap* acima mencionado, o estudo se pauta no modelo teórico integrado de gestão estratégica das ESPs proposto por Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017), o qual já foi referenciado em trabalhos recentes no campo internacional, tais como Fu *et al.* (2019), Mathew *et al.* (2020), Gebhardt e Müller (2021) e Ribes (2021), mas que não o aplicaram empiricamente por terem escopo distinto.

O modelo em questão é composto por nove elementos inseridos em 3 focos organizacionais: interno, externo e intermediário. O foco interno contempla a “organização interna”, o “conhecimento”, a “estratégia de recursos humanos” e o “arquétipo”. Já o foco externo abrange a “estratégia de mercado e de cliente”, “fusões e colaboração” e o “ambiente internacional e institucional”. Por fim, o foco intermediário diz respeito à “análise estratégica” e à “inovação” (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

Nesse contexto, toma-se como foco na pesquisa a advocacia, classificada como uma ESP clássica (VON NORDENFLYCHT, 2010), cujo serviço é prestado tradicionalmente de forma liberal, autônoma e sem clara divisão do trabalho (BONELLI *et al.*, 2008).

No cotidiano advocatício, a execução da atividade tende a ser desempenhada pelo proprietário do negócio, ficando em segundo plano a estruturação organizacional da atividade empresarial, o que afeta negativamente a percepção e a compreensão das práticas de estratégia competitiva, gerando um baixo controle mercadológico-financeiro (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014) e um planejamento estratégico marcadamente empírico (COSTA; AGOSTINI; LUCIANO, 2019). Esse cenário é comum a ESPs de outros ramos, como o da contabilidade (WALTER; CRUZ; ESPEJO, 2011) e, em certa medida, o da saúde (JUNQUEIRA, 2006).

Feitas essas considerações, o estudo se aprofundou na gestão estratégica das empresas de serviços profissionais (ESPs), com foco no contexto da advocacia, sendo esse o campo temático explorado.

1.2 Justificativa

Tendo em vista que este estudo tem por foco ESPs do ramo advocatício, que por sua natureza se inserem no amplo arcabouço institucional jurídico, torna-se relevante registrar que o pós Segunda Guerra Mundial marcou o início do modelo estatal que se estabeleceu até hoje, o Estado Democrático de Direito, de modo que o Poder Público não mais se limita a respeitar as liberdades individuais, base do Estado de Direito do século XIX pós Revolução Francesa, assumindo uma posição de prestador de serviços em prol da concretização dos direitos sociais (ALBUQUERQUE, 2013). Esse modelo de Estado é também marcado por uma nova dimensão de garantia de direitos e liberdades que são absolutamente invioláveis, os direitos humanos, os quais não devem ser suprimidos em qualquer hipótese, ainda que seja esse o desejo das maiorias políticas em detrimento das minorias sociais (FERRAJOLI, 2015).

Por sua vez, o amadurecimento do capitalismo deu forma à globalização a partir da primazia das forças econômicas em um mercado que não tem mais barreiras espaciais, tendendo a uma vocação global e se impondo aos contextos locais, ao passo que o Direito, limitador dessa força econômica, mantém-se circunscrito geograficamente às normas criadas por cada nação, inexistindo uma jurisdição internacional capaz de tutelar as demandas atuais em sua completude, incitando uma crise na capacidade regulatória do Estado e uma desestruturação de políticas públicas (GROSSI, 2010; FERRAJOLI, 2015).

Frente esse cenário é que o Direito assume o papel de agente transformador da realidade, pois a solução das tensões sociais e organizacionais passam a ser buscadas também no Judiciário (ALBUQUERQUE, 2013), razão pela qual há uma emergência da atuação advocatícia em prol de uma crescente judicialização da vida contemporânea, sendo esse fenômeno tido como o “movimento de regulação normativa e legal do viver, do qual os sujeitos se apropriam para a resolução dos conflitos no cotidiano” (OLIVEIRA; BRITO, 2013, p. 08).

Como forma de ilustrar esse processo de judicialização da vida, é possível verificar que ao longo do ano de 2009 foram iniciadas 24,6 milhões de ações judiciais em todo o Judiciário brasileiro, número que cresceu para 30,2 milhões de processos em 2019 (CNJ, 2020), o que representa um aumento de, aproximadamente, 22% (vinte e dois por cento), reforçando a tese de que as mais diversas áreas da vida – pessoal, familiar, comunitária, profissional ou mesmo organizacional – estão sendo discutidas nos tribunais, corroborando, assim, com a relevância do serviço advocatício na atualidade.

Daí porque se nota o largo crescimento do mercado jurídico, gerando alta competitividade, tanto que o Brasil se tornou o país com maior número de faculdades de Direito

do mundo (CFOAB; FGV, 2020) e alcançou, em Setembro/2022, mais de 1,3 milhão de advogados regularmente inscritos na Ordem dos Advogados do Brasil – OAB (OAB, 2022b). O setor vivencia mutações constantes em virtude do impacto direto da tecnologia (LAGE; REZENDE, 2020), o que tem gerado ganhos de eficiência tanto para o Poder Judiciário (MALDONADO, 2019) quanto para os advogados empreendedores (GOULART, 2020), acirrando ainda mais a disputa por visibilidade e clientela.

Em contraponto, a gestão do negócio na advocacia enfrenta barreiras normativas, pois a regulamentação da profissão, principalmente o Estatuto da Advocacia (BRASIL, 1994) e o Código de Ética e Disciplina da OAB (CFOAB, 2015), converge no sentido de afastar o caráter mercantil da atividade (artigo 5º do Código de Ética da OAB) e de enfatizar a natureza não empresária da advocacia (artigos 15 e 16 do Estatuto da Advocacia), afetando as práticas de gestão do advogado. Exemplo prático dessa afirmação se materializa nas limitações à publicidade fixadas no Provimento 205/2021 do Conselho Federal da OAB, que estabelece regras de uso de redes sociais e marketing jurídico (CFOAB, 2021). No contexto internacional, há países com regulamentação mais liberal, como o Reino Unido, permitindo que escritórios de advocacia anunciem até os preços de seus serviços, diferentemente da realidade vivenciada em países como Malásia, Índia e Brasil, cujas ações publicitárias são restritas, basicamente, à divulgação da área de atuação e meios de contato, o que dificulta a projeção da imagem corporativa (PRASHAR, 2020).

Destaca-se que a autorregulação acima mencionada é marca típica dos serviços profissionais, sobretudo das ESPs Clássicas, a fim de proteger, e até monopolizar, o exercício da profissão, limitando o acesso ao mercado ao exigir, por exemplo, formação de nível superior específica, credenciamento e certificação em órgãos de controle, além da implementação de códigos de ética e normativos para reger as práticas profissionais (VON NORDENFLYCHT, 2010; KIPPING; KIRKPATRICK, 2013).

Outro fator relevante é a disparidade econômica verificada no interior da classe advocatícia no contexto brasileiro, em que se estima que cerca de 44% dos advogados têm renda de até R\$ 2.500,00 ao passo que apenas 11% têm ganhos acima de R\$ 10.000,00, havendo, ainda, grande diferença entre gêneros, pois homens recebem, em média, quase R\$ 2.000,00 a mais que mulheres advogadas (FERREIRA; GALF, 2021), questões essas que, ainda que indiretamente, podem afetar a gestão empresarial.

Além disso, deve ser considerado que a formação acadêmica em Direito não contempla conhecimentos gerenciais, pelo que o advogado tende a ter dificuldade na gestão de

pessoas e de processos (BERNI, 2017). Sem adentrar no mérito da qualidade do ensino superior brasileiro, chama atenção o fato de que, dentre os quase dois mil cursos de Direito no país em 2022, apenas 192 faculdades foram certificadas pelo “Selo OAB Recomenda”, reconhecimento conferido desde o ano de 1999 pela OAB com o fim de servir como indicador da educação jurídica, tendo como principal parâmetro o nível de aprovação nos exames nacionais para o exercício da advocacia alcançada pelos alunos das instituições de ensino (OAB, 2022a).

Nesse sentido, infere-se a carência da formação em gestão a partir da análise das matrizes curriculares dos cursos de Direito de instituições de ensino públicas da região Nordeste que receberam a certificação do órgão de classe:

Quadro 1 – Disciplinas de gestão das Faculdades de Direito públicas do Nordeste certificadas pela OAB.

Estado	Universidade certificada	Disciplinas sobre gestão	Carga horária	Natureza
AL	UFAL (Federal)	Noções de contabilidade	40h	Optativa
	UNEAL (Estadual)	Matriz curricular não disponível no site da instituição		
BA	UFBA (Federal)	Empreendedorismo social	68h	Optativa
	UNEB (Estadual)	Não há	-	-
	UESB (Estadual)	Não há	-	-
CE	UFC (Federal)	Não há	-	-
	URCA (Estadual)	Não há	-	-
	UVA (Estadual)	Não há	-	-
MA	UFMA (Federal)	Não há	-	-
	UEMA (Estadual)	Site indisponível no momento do levantamento de dados		
PB	UFPB (Federal)	Não há	-	-
	UFPG (Federal)	Não há	-	-
	UEPB (Estadual)	Matriz curricular não disponível no site da instituição		
PE	UFPE (Federal)	Não há	-	-
	UPE (Estadual)	Não há	-	-
	FACAPE (Municipal)	Não há	-	-
PI	UESPI (Estadual)	Não há	-	-
	UFPI (Federal)	Vivências de gestão	40h	Optativa
RN	UFRN (Federal)	Não há	-	-
	UFERSA (Federal)	Não há	-	-
	UERN (Estadual)	Não há	-	-
SE	UFS (Federal)	Não há	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2022) a partir de consulta aos sites das Faculdades e Universidades listadas.

Com efeito, as Diretrizes Curriculares Nacionais da Graduação em Direito dispõem, em seus arts. 7º e 8º, que o curso deve estimular a aproximação do discente à vivência profissional, e que as atividades complementares têm por objetivo fortalecer os elementos de formação do graduando dentro ou fora do ambiente acadêmico, inclusive para a aquisição de novas competências a partir de atividades culturais, transdisciplinares e inovadoras (BRASIL, 2018). Apesar disso, mesmo as instituições que apresentam maior índice de aprovação na OAB não contemplam em seu currículo disciplinas voltadas às práticas da gestão jurídica, conforme revela o Quadro 01, sendo essa experiência inerente à atividade advocatícia, seja ela pública ou privada.

Desse modo, fragilizam-se as práticas gerenciais do advogado ante a não profissionalização da condução do negócio, sendo esse um obstáculo ao atendimento das demandas atuais do mercado (ALBINI, 2018), reduzindo-se as chances de se alcançar diferenciais competitivos e tornando o prestador do serviço facilmente substituível (JORGE FILHO, 2018).

Considerando todos os pontos até aqui expostos, o presente estudo se justifica tanto pelo fato de que o avanço da pesquisa sobre gestão estratégica de ESPs, no amplo campo das ESPs, ainda estar em sua fase inicial, como indicado em trabalho bibliométrico que levou em consideração a produção científica internacional nos anos de 1991 a 2015 (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017), como também em função de as abordagens sobre ESPs terem foco mais voltado para a perspectiva teórica da gestão, conforme apontam Kakinuma, Nakamoto e Noguchi (2021), denotando, portanto, a necessidade de realização de propostas empíricas. Em complemento, considerando o caráter sistêmico do modelo integrado de gestão estratégica de ESPs, de caráter eminentemente teórico, percebe-se que trabalhos recentes têm enfatizado apenas um dos elementos do modelo, mas sem aplica-lo diretamente, a exemplo da gestão do conhecimento (MARTINSONS; DAVISON; HUANG, 2017), sistemas de recursos humanos (FU *et al.*, 2017; FU *et al.*, 2019), inovação (HODNEFJELL; ØVERBEKK, 2017) e arquétipos (CLEGG; BALTHU; MORRIS, 2019).

Outrossim, em levantamento realizado pelo autor a partir do descritor “empresas de serviços profissionais” no catálogo de teses e dissertações da CAPES, abrangendo o período de 2010 a 2021 e utilizando como filtros a área de conhecimento “ciências sociais aplicadas”, parâmetros também utilizados nas bases de dados Spell e Google Acadêmico (Quadro 03), constatou-se que poucos trabalhos debateram a gestão estratégica das ESPs, os quais se detiveram a envolver como sujeitos, no máximo, quatro organizações, sendo essa a lacuna de pesquisa que se pretende suprir, mais especificamente no âmbito advocatício, envolvendo uma maior quantidade e amplitude de escritórios jurídicos.

Por fim, ante a carência de estudos sobre gestão estratégica de ESPs, bem como por ser a advocacia um serviço profissional clássico e marcado por um ativo de pessoas altamente qualificadas que criam e entregam serviços intangíveis (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017), revela-se como um diferencial deste estudo a aplicação de modelo internacional de cunho teórico no âmbito brasileiro em um contexto organizacional diferenciado, criando-se um instrumento de coleta próprio e se identificando práticas de gestão

estratégica vivenciadas no cotidiano organizacional advocatício, o que poderá representar um avanço teórico, empírico e metodológico nas pesquisas sobre gestão estratégica de ESPs.

1.3 Questão de pesquisa

Em vista desse cenário, propõe-se como questão de pesquisa “**Como ocorre a gestão estratégica de empresas de serviços profissionais do ramo advocatício?**”.

1.4 Objetivos geral e específicos

Para responder à pergunta proposta, definiu-se como **objetivo geral** “investigar como ocorre a gestão estratégica das ESPs do ramo advocatício”.

Por conseguinte, emergem como **objetivos específicos** da pesquisa (1) analisar o foco interno da gestão estratégica de ESPs, (2) analisar o foco externo da gestão estratégica de ESPs e (3) analisar o foco intermediário da gestão estratégica de ESPs.

1.5 Aspectos metodológicos

O estudo é de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, tendo como estratégia metodológica o estudo de casos múltiplos, cuja unidade de análise é o tipo específico de organização “empresa de serviços profissionais (ESPs) clássicas”. São sujeitos da pesquisa “advogados gestores de escritórios de advocacia”. A coleta envolveu dados primários a partir da aplicação de roteiro de entrevista semiestruturado de forma direcionada aos focos da gestão estratégica das ESPs. Ao final, os dados foram analisados com uso da técnica da análise de conteúdo.

1.6 Estrutura da dissertação

Essa dissertação está estruturada em seis seções, sendo a primeira a Introdução, com a indicação do contexto e da justificativa para a realização da pesquisa, bem como do problema de pesquisa, dos objetivos e dos aspectos metodológicos. Em seguida, expõe-se o referencial teórico que fundamenta a pesquisa, cujo foco central é o construto empresas de serviços profissionais (ESPs), com sua conceituação, caracterização, tipologias, e inserção das firmas

advocatícias nesse contexto, apresentando-se, ainda, as nuances desse setor e estudos empíricos sobre ESPs. Também se aborda no referencial teórico a gestão estratégica, com ênfase no modelo integrado de gestão estratégica das ESPs com os três focos que o integram. A quarta seção detalha a metodologia do estudo, enquanto que a quinta seção é dedicada aos resultados e discussões fruto da coleta de dados. Por fim, tem-se a conclusão, destacando-se os principais achados, contribuições, limitações e proposta de agenda de pesquisa futura, além das referências.

2 EMPRESAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS (ESPs)

Esta seção é destinada a abordar as empresas de serviços profissionais, iniciando com a conceituação e caracterização dessas organizações, indicando as tipologias verificadas no campo teórico para inserir a advocacia nesse contexto. Em seguida, discutem-se aspectos e influências da gestão jurídica e o seu processo de profissionalização, findando com a apresentação de estudos empíricos sobre ESPs.

2.1 Conceitos, características e tipologias

A prestação de serviços, de modo geral, é marcada por características como a intangibilidade, não sendo o serviço palpável; a indivisibilidade, pois o resultado do trabalho se confunde com o próprio prestador e com a maneira como é percebido pelo cliente; a variabilidade, já que, ainda que se estabeleçam padrões de atuação, podem haver variações na execução; e a perecibilidade, pois os serviços não podem ser armazenados para venda ou utilização posterior (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002, p. 15-16).

Diante desses atributos genéricos, as organizações que prestam serviços profissionais avaliam a necessidade dos clientes e precificam conselhos, soluções e o diagnóstico do problema que lhes é apresentado (LØWENDAHL, 2000). Isso porque o fornecedor detém um conhecimento específico que o cliente não possui, havendo uma tendência de forte relacionamento entre esses sujeitos a ponto de se alcançar uma personalização da atividade em prol da satisfação das necessidades do consumidor (JUNQUEIRA, 2006).

Comparando-se a indústria de serviços em geral com os serviços profissionais, distinguem-se quanto à intensidade do conhecimento e da mão de obra, vez que os serviços profissionais são definidos pelo fato de que seu principal recurso é o conhecimento e a informação, além de que, em muitos dos casos, os serviços das ESPs são prestados por e para profissionais, diferentemente dos serviços tradicionais (HODNEFJELL; ØVERBEKK, 2017).

As ESPs estão fortemente associadas com o profissional que as conduz e com os sistemas que regem sua atividade (KAKINUMA; NAKAMOTO; NOGUCHI, 2021), sendo esse sujeito profissionalizado quem exerce o controle sobre os meios e os fins da prestação do serviço (KIPPING; KIRKPATRICK, 2013), de modo que o adequado funcionamento dessas firmas está atrelado à qualificação de alto nível, dada a complexidade e a variabilidade do trabalho dos profissionais, havendo propensão à centralização do controle e do poder decisório e à dificuldade de formalização de processos (DUSSAULT, 1992).

Em virtude do alto grau de interação entre cliente e prestador do serviço, as ESPs requerem alta capacidade de análise e interpretação de informações, a fim de que o processo de tomada de decisão lhes permita se diferenciar no mercado (KNOP, 2008) a partir da construção de vínculos duradouros com o cliente (REID, 2008), o que demanda estratégias de marketing de relacionamento que favoreçam a comunicação e a confiança com *stakeholders* (ČATER, 2008).

Sarquis *et al.* (2017) realizaram estudo bibliométrico envolvendo marketing de relacionamento em serviços profissionais no período de 2005 a 2015 e apresentaram diversas características das ESPs apontadas na literatura, tais como: serviço qualificado, foco na resolução de problemas, alto grau de contato com o cliente, personalização no atendimento, regulação por órgãos específicos e por códigos de ética, fabricação e entrega do produto por pessoal altamente qualificado, sendo majoritária na literatura a presença do serviço jurídico como exemplo típico de ESP.

Por outro lado, em vista da demanda técnica, os serviços profissionais necessitam de forte investimento em capacitações para desenvolvimento de competências como forma de aprimorar a experiência vivenciada pelo cliente, o que contribui para superação da dificuldade de se mensurar a qualidade da atividade (HOECKESFELD, 2017). Isso porque o conhecimento e a capacidade dos profissionais são ativos primários das ESPs, razão pela qual o sucesso dessas organizações depende, em grande parte, de seus recursos humanos, os quais devem ser geridos estrategicamente para se alcançar o alto desempenho (FU *et al.*, 2017).

Em síntese, tem-se que o contexto dos serviços profissionais compreende um cenário de alta concorrência no qual é difícil se alcançar diferenciais competitivos, pois esses são fruto do relacionamento com o cliente, da geração de segurança, confiança e valor e do efetivo resultado do serviço, além de que sofrem influência da marca e da imagem da empresa prestadora (HOECKESFELD *et al.*, 2020).

Frente a pluralidade de características e peculiaridades contextuais, cumpre pontuar que parcela das pesquisas sobre ESPs tem gerado ambiguidades na compreensão dessas organizações em virtude de utilizarem a nomenclatura de forma indefinida e conceituarem o termo de modo genérico. Pautado nessa questão, Von Nordenflycht (2010) delimitou quatro tipos de ESPs a partir da presença de características que entende serem típicas dos serviços profissionais: a “intensidade do conhecimento”, que é inerente a qualquer ESP; a “intensidade de capital”, que varia, principalmente, em função da estrutura física da organização; e a “força de trabalho”, que pode ser ou não exclusivamente profissionalizada.

O Quadro 2 apresenta as características, descrições e exemplos de cada tipologia, ressaltando que as fronteiras entre as categorias são conceituais e artificiais (VON NORDENFLYCHT, 2010), pelo que a classificação no caso concreto pode se revelar limitadora da realidade.

Quadro 2 – Tipologias de Empresas de Serviços Profissionais (ESPs).

Tipologia de ESP	Características	Descrição	Exemplos
ESPs clássicas (ou ESPs reguladas)	1) Intensidade de conhecimento 2) Baixa intensidade de capital 3) Força de trabalho profissionalizada	Empresas baseadas na visão clássica de profissões autorreguladas, com baixa demanda de capital não humano e com o maior grau de profissionalização.	Escritórios de advocacia, de contabilidade e de arquitetura
Novas ESPs (ou ESPs neoclássicas)	1) Intensidade de conhecimento 2) Baixa intensidade de capital	Empresas que mesclam força de trabalho profissionalizada e não profissionalizada, tratando a intensidade do conhecimento de forma mais ampla para além da formação regular/tradicional.	Agências de publicidade e firmas de consultoria
<i>Campi</i> profissionais	1) Intensidade de conhecimento 2) Força de trabalho profissionalizada	Organizações com maior intensidade de capital em função de sua infraestrutura física especializada.	Hospitais e universidades
Desenvolvedores de tecnologia	1) Intensidade de conhecimento	Possuem alto grau de intensidade de conhecimento, alta demanda de capital para equipamentos e desenvolvimento de novos produtos, além de uma força de trabalho plural com menor grau de profissionalização.	Laboratórios de P&D Companhias de biotecnologia

Fonte: Elaborado pelo autor (2021) a partir de Von Nordenflycht (2010).

A partir da categorização das ESPs é possível delimitar com maior precisão as características básicas de cada tipo a fim de evitar generalizações falhas, bem como dela se denota que as ESPs clássicas são exemplos extremos de serviços intensivos em conhecimento, tendendo a enfrentar mais as dificuldades na gestão da força de trabalho profissional (VON NORDENFLYCHT, 2010).

Embora haja convergência quanto às características apresentadas, é de se destacar que há heterogeneidade entre as diferentes especialidades de serviços profissionais, o que abrange desde práticas de gestão de pessoas até disputas de poder verificadas no campo sociológico, evidenciando que mesmo em contextos profissionais que aparentem ser semelhantes, as diferenças também se fazem presentes e impactam o modo de gerir a organização (MALHOTRA; MORRIS, 2009).

Atualmente, as ESPs se desenvolveram em tamanho e diversidade na formulação de suas estratégias, tornando-se condutores do conhecimento econômico, tendo como principal ativo uma equipe altamente qualificada que compõe sua força de trabalho profissional (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017). Segundo Prashar (2020), algumas ESPs,

dentre elas a advocacia, têm vivenciado mudanças fundamentais: nas estruturas de faturamento baseada em valor, adotando taxas alternativas ao invés da convencional precificação das horas de trabalho; nas preferências dos clientes por serviços desagregados, levando a uma prestação esporádica na relação cliente-empresa; e a uma segmentação crescente do serviço no mercado, o que amplia lacunas de desempenho entre os concorrentes. Tais fenômenos estão forçando as ESPs a transformar seus métodos tradicionais de funcionamento e a melhorar a qualidade de seus processos de serviço e de interação com o cliente.

As características e mudanças apresentadas justificam, ainda que parcialmente, o fato de que ESPs se tornaram objeto de estudo de pesquisadores de gestão em todo o mundo, sendo frequentemente utilizadas como exemplos de boas práticas de gestão de operações de serviços em uma economia que está se tornando cada vez mais baseada no conhecimento (CLEGG; BALTHU; MORRIS, 2019). Tais estudos visam atender a demanda premente dessas organizações: a busca por transformar e otimizar suas operações atuais gerando maior lucratividade e produtividade, tudo isso sob o risco de que a mão de obra profissionalizada seja substituída, em especial pela tecnologia (RIBES, 2021).

Apesar disso, no campo das ESPs, poucas pesquisas envolveram a gestão estratégica. Em certa medida, essa escassez se deve à rígida regulamentação ética e profissional dessas organizações, pelo que os estudos na área apontam a importância de se construir um modelo com forte cultura de colaboração, recrutamento e desenvolvimento interno, a esse se integrando pontos-chave como qualidade, conhecimento, marketing, recursos humanos e vida profissional balanceada (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

Tem-se, portanto, que, frente os desafios presentes e as lacunas na produção científica identificadas, o estudo de ESPs clássicas se mostra como campo de pesquisa paradigmático, razão pela qual no tópico que segue se aborda um ramo específico inserido nessa tipologia, o serviço advocatício.

2.2 Advocacia enquanto serviço profissional

Os estudos envolvendo empresas de serviços profissionais apontam a advocacia como exemplo típico de organizações com foco no conhecimento (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017), sendo enquadrada como ESP clássica, distinguindo-se de outros serviços profissionais por possuir processos de gestão informal, dadas as poucas regras formais, o pouco planejamento estratégico, a pouca análise de mercado e a tolerância a metas de receitas

perdas, sendo essas características tidas como ações de recursos humanos que visam satisfazer os funcionários a partir da concessão de autonomia (VON NORDENFLYCHT, 2010).

Os serviços advocatícios são marcados pelo domínio do conhecimento jurídico, o qual é aplicado em prol da solução ou prevenção de problemas com o fim de tornar o advogado um parceiro de negócios de seus clientes (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014). Assim como em outros serviços profissionais intangíveis, no serviço jurídico o cliente deve ocupar posição central no processo de tomada de decisão, vez que a qualidade do que é produzido é percebida sempre que há contato entre o destinatário e o prestador (ARENHART *et al.*, 2013).

No que toca à gestão de pessoas, é recorrente na advocacia que o processo de ascensão na carreira do profissional júnior se dê em um fluxo único para que se torne um parceiro/sócio ou, caso contrário, retire-se da empresa, não ficando indefinidamente na organização, atitude organizacional essa que objetiva estimular a produtividade e facilitar a gestão de pessoas (VON NORDENFLYCHT, 2010).

Por outro lado, a advocacia é tradicionalmente conservadora na prestação de seu serviço, adaptando-se lentamente às mudanças de necessidades do mercado e, por vezes, desvinculada das práticas de gestão modernas, mesmo que sobre si esteja aumentando a pressão dos *stakeholders* à medida que os clientes buscam maior valor no serviço e os novos entrantes ofertem preços mais baixos (CLEGG; BALTHU; MORRIS, 2019).

Quanto à formação societária, baseia-se exclusivamente nos profissionais que trabalham na organização, e não em investidores externos, dadas as restrições contidas nos códigos de ética que regulam a advocacia, característica essa que possibilita que o capital alcançado seja revertido em favor desses mesmos profissionais (VON NORDENFLYCHT, 2010).

No contexto brasileiro, o quantitativo de profissionais já supera 1,3 milhão, equivalente ao número de advogados dos Estados Unidos e inferior ao da Índia (2 milhões), sendo um sinal de saturação do mercado, pois o Brasil é o país com maior proporção de advogados por habitante do mundo, atingindo-se a marca de 1 advogado para cada 164 brasileiros, ao passo que nos EUA se tem 1 advogado para cada 253 norte americanos, no Reino Unido, cuja proporção é de 1 para 471 pessoas, e na Índia, que é de 1 advogado para cada 700 habitantes (PAÍS, 2022).

No século passado a advocacia brasileira era essencialmente generalista, majoritariamente masculina, com traços de organização familiar de pequeno porte, construindo autoridade e se tornando referência a partir dos êxitos vivenciados no decurso do tempo, com

prospecção de clientes a partir da “herança do sobrenome, da história do escritório e de consequentes recomendações, indicações de clientes satisfeitos” (MAGALHÃES, 2021, p. 39). Atualmente permanecem os traços do tradicionalismo, prevalecendo a existência de escritórios de pequeno e médio porte com atuação generalista, formados por amigos de faculdade e cuja execução de tarefas é preponderantemente manual, o que aumenta o preço final do produto, sendo recorrente a remuneração do serviço por hora trabalhada, mesmo quando não se dispõe de estrutura que maximize ou mesmo automatize processos de trabalho (CANTALI; WÜNSCH, 2021). É também comum que escritórios de advocacia não tenham setores de marketing, comercial, P&D e de recursos humanos, carecendo de profissionalização e com dificuldade para inovar (FONTENELE, 2021).

Há carência de profissionalização da gestão jurídica, fenômeno que no contexto brasileiro se iniciou a partir da década de 1990 como decorrência das privatizações e da abertura do mercado nacional, que exigiram atuação empresarial especializada, fazendo ascender no mercado grandes bancas jurídicas (BONELLI *et al.*, 2008; CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014). Essa mudança se deu, principalmente, sob a influência da perspectiva gerencial das law firms norte-americanas enfocadas na competitividade organizacional, gerando a reestruturação organizacional e cultural de escritórios brasileiros para dar espaço à inclusão de administradores na gestão do negócio e para conferir maior importância para o relacionamento com clientes, além de buscar melhorias operacionais (COSTA; AGOSTINI; LUCIANO, 2019).

Na lógica contemporânea, as bancas brasileiras têm buscado uma atuação especializada, reconhecendo que o Direito é um saber fragmentado e que, ante o atual patamar de competitividade, apenas o conhecimento não é suficiente, exigindo-se competências para se alcançar posicionamento no mercado, seja a partir de práticas de publicidade, seja com a ênfase no contato humano com clientes, de forma física e digital (MAGALHÃES, 2021).

É desse modo que a tomada de decisão na gestão advocatícia passa a considerar com maior ênfase a experiência do cliente e o contexto em que se está inserido a partir da análise ambiental em busca de diferenciais competitivos que atendam as demandas presentes e futuras dos *stakeholders* (BACK; ROJO, 2016).

Ademais, as ESPs em geral, incluindo a advocacia, estão sendo fortemente influenciadas pela tecnologia, geradora de automação e de ganhos de eficiência no setor, o que confere uma nova camada à profissionalização do negócio (SKJØLSVIK; BREUNIG, 2018). E em mercados emergentes, as dificuldades organizacionais são ainda maiores, pois as ESPs compartilham de desafios gerenciais (como a falta habilidades gerenciais, especialmente no

nível internacional), financeiros (falta de apoio e incentivos financeiros) e tecnológicos (obsolescência tecnológica e isolamento de centros de tecnologia), conforme Mathew *et al.* (2020), nuances que podem se aplicar ao contexto brasileiro.

Assim, globalmente essas organizações vivenciam um ponto de inflexão do crescimento, enfrentando uma clientela mais exigente e consequentes pressões para cortar os preços e expandir o valor do serviço, o que é exemplificado por uma estagnação mundial na demanda de serviços jurídicos (PRASHAR, 2020), reforçando a relevância de estudo dedicado a esse setor.

2.3 Estudos empíricos sobre ESPs

Esta subseção apresenta uma síntese de estudos empíricos envolvendo empresas de serviços profissionais. Para tanto, realizou-se a busca no “catálogo de teses e dissertações da CAPES” a partir do descritor “empresas de serviços profissionais”, abrangendo o período de 2010 a 2021 e utilizando como filtro a área de conhecimento “ciências sociais aplicadas”.

A partir dos parâmetros indicados foram verificados 200 trabalhos, os quais tiveram seu título, resumo e palavras-chave analisados, desconsiderando os que não tiveram como objeto de estudo as ESPs, pelo que, ao final, obteve-se o resultado de seis teses e dissertações sobre o tema, conforme apresentado no Quadro 3:

Quadro 3 – Quadro resumo das teses e dissertações brasileiras sobre ESPs.

Autor / ano	Objetivo	Referencial teórico	Aspectos metodológicos	Conclusão
Zanni (2013)	Elaborar proposições que orientem a internacionalização de ESPs.	Internacionalização de ESPs e modelo conceitual do Paradigma eclético OLI - ownership, location, internalization, proposto por Dunning (1976).	Estudo qualitativo longitudinal por meio de estudo de caso único, entrevistando diversos sujeitos de uma organização.	Aponta 22 proposições que orientam a internacionalização de ESPs.
Perez (2014)	Identificar e avaliar os recursos e capacidades estratégicas de escritórios de arquitetura de sucesso, segundo a perspectiva da RBV.	Teoria da visão baseada em recursos (RBV), conforme Barney <i>et al.</i> (2001), aplicada às ESPs.	Estudo qualitativo e exploratório com entrevistas semiestruturadas aplicadas em 4 escritórios de arquitetura. Análise comparativa.	Aponta 5 recursos e capacidades mais contribuíram para o desenvolvimento das organizações.
Silva (2014)	Analisar como se realiza o processo decisório de cunho estratégico em Serviços Intensivos	Estratégia como prática social do dia a dia (AVILA <i>et al.</i> , 2009) e serviços intensivos em conhecimento (SICs),	Estudo qualitativo, documental, descritivo e exploratório, guiado por estudos de casos	Identifica que assuntos cruciais das organizações são definidos pelos sócios, impactando

	em Conhecimento – SICs.	conforme Miles <i>et al.</i> (1995).	múltiplos, triangulando dados primários e secundários de 3 organizações, analisados comparativamente.	diretamente a tomada de decisão, sob forte influência de fatores externos.
Barreto (2015)	Explicar o efeito e as táticas adotadas para gerir a variabilidade fruto da presença do cliente na operação de ESPs.	Gestão de operações em serviços e variabilidade em ESPs, conforme Frei (2006) e Aarikka-Stenroos e Jaakkola (2012).	Estudo qualitativo via estudos de casos múltiplos realizado com 4 ESPs, analisados comparativamente.	Identificou-se 14 estratégias de gestão de operação para mitigar problemas de ociosidade e sobrecarga de recursos.
Hoeckesfeld (2017)	Analisar as práticas de marketing de ESPs de Santa Catarina.	Dimensões de perspectiva relacional do marketing de Coviello, Brodie e Munro (1997) e de Coviello, Milley e Marcolin (2001).	Estudo quantitativo e descritivo, aplicando <i>survey</i> com 146, sendo os dados analisados por estatística descritiva.	O faturamento da empresa é influenciado pela prática de marketing digital e a lucratividade pela prática de marketing de banco de dados.
Pereira (2017)	Analisar a influência de práticas de gestão de conhecimento na capacidade absorptiva de ESPs.	Dimensões da capacidade absorptiva, de Zahra e George (2002) e práticas de gestão do conhecimento, conforme Kianto e Andreeva (2014).	Estudo qualitativo e exploratório, com dados coletados por entrevistas em profundidade em 4 firmas contábeis.	As principais dimensões de gestão do conhecimento foram a “gestão da cultura organizacional” e a “gestão de TIC”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A análise dos objetivos das pesquisas elencadas no Quadro 03 indica que a literatura brasileira sobre serviços profissionais imergiu em diferentes aspectos das ESPs, tais como o marketing (HOECKESFELD, 2017), a internacionalização da organização (ZANNI, 2013), a aplicação da VBR (PEREZ, 2014), o processo decisório (SILVA, 2014), a gestão de operações (BARRETO, 2015) e a gestão do conhecimento (PEREIRA, 2017). Tal ênfase reforça a lacuna de pesquisa quanto à gestão estratégica de ESPs, destacando-se que os temas até então abordados são componentes, diretos ou indiretos, do modelo teórico proposto por Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017), reforçando-se a relevância do presente estudo.

Verificou-se como semelhança na fundamentação teórica a menção à pesquisa de Von Nordenflycht (2010), referenciado em quatro dos seis trabalhos brasileiros quando discorreram sobre os serviços profissionais, notadamente para apresentar as características distintas dessas organizações.

Sob a perspectiva metodológica, os trabalhos prévios sobre ESPs reforçam que a pesquisa sobre o tema se encontra em fase inicial no Brasil, indicando a prevalência de estudos qualitativos que se valeram da estratégia do estudo de caso, um deles único (ZANNI, 2013) e quatro estudo de casos múltiplos, nos quais foi realizada a análise comparativa da experiência

vivenciada por até 4 organizações (PEREZ, 2014; SILVA, 2014; BARRETO, 2015; PEREIRA, 2017), ao passo que apenas Hoeckesfeld (2017) realizou pesquisa quantitativa, interpretando os dados por estatística descritiva.

Quanto aos resultados dos trabalhos, indicaram recursos, capacidades e estratégias, bem como apresentaram proposições para a gestão a fim de contribuir com desenvolvimento organizacional (ZANNI, 2013; PEREZ, 2014; BARRETO, 2015), além de terem identificado assuntos cruciais no processo decisório e estratégias capazes de gerar diferenciais competitivos (SILVA, 2014; HOECKESFELD, 2017; PEREIRA, 2017).

Em vista da escassez de estudos brasileiros e considerando o caráter paradigmático do trabalho de Skjølvsvik, Perner e Løwendahl (2017) como proponente do modelo teórico aplicado nesta pesquisa, buscou-se robustecer a presente seção com estudos internacionais publicados a partir de 2017 que citaram essa pesquisa de referência ou que tiveram caráter empírico envolvendo ESPs, o que se fez a partir da base de dados Google Acadêmico com a utilização do descritor “professional service firms”,

A seleção dos trabalhos internacionais partiu do total de, aproximadamente, 22.600 trabalhos até o fim do ano de 2021. Esse levantamento complementar se deu em três etapas, iniciando com a leitura do título, eliminando aqueles que não mencionaram pelo menos uma dessas expressões: “professional service firms” ou “professional service”. Em seguida, passou-se à análise do resumo e das palavras-chave, excluindo-se aqueles que não investigaram diretamente ESPs ou que tiveram abordagem que não englobasse, em alguma medida, a gestão dessas organizações. Por fim, realizou-se a leitura dinâmica dos 7 (sete) trabalhos remanescentes, de modo que os resultados desse levantamento são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 – Quadro resumo de estudos internacionais sobre ESPs.

Autor / ano	Objetivo	Referencial teórico	Aspectos metodológicos	Conclusão
Martinsons, Davison e Huang (2017)	Compreender o motivo de iniciativas formais de gestão do conhecimento (GC) na China fracassarem.	Fatores de falhas na GC (CHUA; LAM, 2005).	Estudo qualitativo realizado por meio de pesquisa-ação em 2 ESPs de pequeno porte da China.	A GC não gerou melhoria significativa na transferência do conhecimento e na produtividade do trabalho.
Hodnefjell e Øverbekk (2017)	Explorar o efeito do impacto dos fatores internos (1) inércia organizacional, (2) treinamento, (3) capital humano e (4) cultura de inovação na produção da inovação em ESPs.	Inovação em serviços profissionais (FISCHER, 2011; KAISER; RINGLSTETTER, 2011; ROSS, 2016) e fatores internos que contribuem para inovação	Estudo quantitativo com 142 ESPs clássicas e neoclássicas da Noruega, com uso de <i>survey</i> online, analisados por estatística descritiva e pelo método Partial	Identificou-se relação significativa entre a inércia organizacional e a inovação, ao contrário do tamanho da organização. Além disso, verificou-se altas taxas de investimento em

		(GALENDE; DE LA FUENTE, 2003; MUROVEC; PRODAN, 2009; THAKUR; HALE, 2013).	Least Squares SEM (PLS-SEM).	inovação, o que tem relação positiva com o resultado inovador.
Clegg, Balthu e Morris (2019)	Compreender oportunidades de inovação em gestão estratégica, de conhecimento e de operações em ESPs, implementando mudanças, se necessário, para melhor combinação na prestação de serviços profissionais.	Modelos de arquétipos de Pinnington e Morris (2003), arquétipo de MPB de Cooper <i>et al.</i> (1996) e arquétipo de P ² de Greenwood <i>et al.</i> (1990).	Estudo qualitativo guiado por estudo de caso único em um escritório de advocacia de médio porte do Reino Unido, realizando levantamento de dados por meio da pesquisa-ação.	Com o aumento da concorrência, houve transformação de serviços entregues via P ² para adoção de características do MPB.
Fu <i>et al.</i> (2019)	Compreender como os sistemas de trabalho de alto desempenho influenciam o desempenho de empresas em várias culturas, examinando as ligações entre os sistemas de trabalho, a coordenação organizacional e o desempenho de ESPs.	Teoria do capital humano (BECKER, 1964), teoria da coordenação organizacional (FARAO; XIAO, 2006; MALONE; CROWSTON, 1994; OKHUYSEN; BECHKY, 2009) e modelo organizacional de processamento de informações (GALBRAITH, 1974).	Estudo quantitativo com firmas contábeis, sendo 98 delas chinesas e 93 irlandesas, aplicando-se <i>survey</i> com sócios, gerentes, gestores de RH e profissionais experientes das organizações, analisando-se os dados por métodos estatísticos.	Sistemas de trabalho de alto desempenho impactam ESPs em duas etapas, primeiro aumentando a coordenação organizacional, a qual, por sua vez, aumenta o desempenho da empresa.
Prashar (2020)	Desenvolver um modelo conceitual para a Gestão da Qualidade em ESPs.	Gestão e avaliação da qualidade de ESPs (LEHTINEN; LEHTINEN, 1991; STEWART <i>et al.</i> , 2000; SVENSSON, 2006; WALSH <i>et al.</i> , 2015; MILES <i>et al.</i> , 2019).	Estudo qualitativo exploratório via estudo de casos múltiplos com 10 escritórios jurídicos indianos e realização de 42 entrevistas, procedendo-se com a análise comparativa entre eles.	A gestão da qualidade em ESPs é multifacetada e contínua, composta por 3 dimensões: “gerenciamento da imagem da empresa”, “gerenciamento da interação cliente-empresa e processos de suporte”, e “gerenciamento de valor percebido do resultado do serviço”.
Mathew <i>et al.</i> (2020)	Investigar os efeitos das competências e capacidades internas de pequenas e médias ESPs em mercados emergentes sobre sua capacidade de estabelecer valor de relacionamento entre os clientes e alcançar um desempenho financeiro superior.	Visão baseada em recursos e visão baseada em conhecimento (BARNEY, 1991; EDELMAN <i>et al.</i> , 2005; AMONINI <i>et al.</i> , 2010; JAVALGI; TODD, 2011; RAMSEY <i>et al.</i> , 2016; ARYEE <i>et al.</i> , 2016).	Estudo quantitativo realizado com 251 pequenas e médias ESPs indianas de diversas áreas, sendo os dados coletados por <i>survey</i> online respondido por 1 entrevistado de cada empresa, sendo os dados analisados por técnicas estatísticas.	O capital humano tem impactos positivos na inovação, na capacidade de serviço e no valor de relacionamento. Além disso, a inovação tem impacto positivo no desempenho financeiro.

		<i>al.</i> , 2016; Kianto <i>et al.</i> , 2017).		
Gebhardt e Müller (2021)	Examinar como uma estrutura de parceria em uma ESP causa ação política entre as partes interessadas dentro de uma organização e qual efeito disso sobre a colaboração.	Estrutura organizacional de ESPs (MALHOTRA; MORRIS; HININGS, 2006; GREENWOOD <i>et al.</i> , 2010; VON NORDENFLYCHT, 2010; KAMPE, 2011; SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017) e política organizacional (BUCHANAN, 2008; BUCHANAN; BADHAM, 2020).	Estudo qualitativo realizado a partir de 9 entrevistas semiestruturadas, analisadas pela abordagem abdução e de cunho interpretativista.	A estrutura de parcerias em ESPs leva a interesses conflitantes de várias partes interessadas, resultando em ações políticas que impedem a colaboração.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Assim como o verificado na produção científica brasileira, os objetivos dos trabalhos internacionais listados no Quadro 04 revela a multiplicidade de temas envolvendo a pesquisa sobre ESP, a exemplo da gestão de conhecimento (MARTINSONS; DAVISON; HUANG, 2017), arquétipos (CLEGG; BLATHUS; MORRIS, 2019; GEBHARDT; MÜLLER, 2021), gestão de recursos humanos (FU *et al.*, 2019), gestão da inovação (HODNEFJELL; ØVERBEKK, 2017) e estratégias de cliente (MATHEW *et al.*, 2020), além de proposta voltada para a gestão da qualidade (PRASHAR, 2020).

No campo internacional já há maior diversidade na abordagem teórica e metodológica dos estudos sobre ESPs, o que denota ser a temática relevante para a comunidade científica. Dentre os estudos analisados, Hodnefjell e Øverbekk (2017) se diferencia por ser o único trabalho que considerou em seu escopo as tipologias específicas de ESPs indicadas por Von Nordenflycht (2010), estabelecendo como objetivo especificamente a análise de ESPs clássicas e neoclássicas, sendo apontado pelos autores como o primeiro trabalho sobre capacidade inovativa de ESPs na Noruega.

Cumprido destacar, também, que os estudos se desenvolveram em diversos contextos socioeconômicos, como China, Estados Unidos, Índia, Irlanda, Noruega e Reino Unido, prevalecendo como sujeitos escritórios de advocacia e de contabilidade. Há, ainda, maior diversidade metodológica, a exemplo da utilização de pesquisa-ação, de estudos longitudinais e de estudos que compararam ESPs de países distintos.

Já em relação aos achados, nota-se que o capital intelectual e o conhecimento demandam uma análise estratégica para serem melhor geridos (MARTINSONS; DAVISON; HUANG, 2017; FU *et al.*, 2019) e que a concorrência pode servir de motor para a transformação na prestação do serviço, implicando em mutação de arquétipos (CLEGG; BALTHU; MORRIS, 2019), assim como a estrutura de parcerias pode gerar conflito de interesses (GEBHARDT; MÜLLER, 2021). Além disso, reforçou-se a importância de investimentos e de envolvimento com o cliente para desenvolvimento da capacidade inovativa em ESPs (HODNEFJELL; ØVERBEKK, 2017; MATHEW *et al.*, 2020), o caráter multifacetado da gestão da qualidade, que se conforma como processo contínuo envolvendo a imagem organizacional, o relacionamento com cliente e o gerenciamento do valor percebido (PRASHAR, 2020).

Diante de toda a revisão da literatura até aqui apresentada, embora não tenha sido exaustiva, sendo essa uma limitação do levantamento em função do número de resultados encontrados nas bases de dados nacionais e internacionais e em virtude da não disponibilização gratuita de parcela das obras, reforça-se o diferencial desta pesquisa, cujo foco se volta para a gestão estratégica de serviços profissionais, considerando que estudos prévios abrangeram distintos aspectos dessas organizações sem adentrar propriamente no fenômeno objeto deste trabalho, pelo que se poderá contribuir teórica e empiricamente em prol do avanço científico no amplo campo das ESPs.

3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Na presente seção se destaca a gestão estratégica, iniciando com aspectos conceituais introdutórios que norteiam o tema, seguindo-se com a apresentação do modelo integrado de gestão estratégica de ESPs com a especificação dos focos interno, externo e intermediário, discorrendo-se sobre cada um dos elementos que os compõem.

3.1 A gestão estratégica e os serviços profissionais

As empresas em geral têm sido crescentemente demandadas por novos serviços e desafiadas pela queda do retorno financeiro, o que requer da gestão do negócio a adoção de estratégias que possam garantir não apenas a sua continuidade, mas também o alcance de diferenciais (MACÊDO *et al.*, 2012). Por mais que seja consenso a necessidade de uma adequação entre a organização e o ambiente em que está inserida, são múltiplos os teóricos e propostas para que se alcance tal ajuste, pois “aquilo que constitui ou não uma questão estratégica é contingencial, depende do ângulo de análise” (CABRAL, 1998, p. 03). Ademais disso, é salutar nesse momento considerar que a gestão estratégica diz respeito às práticas gerenciais que englobam a totalidade da organização, considerando seus aspectos intrínsecos e o ambiente em que está inserida (HAUBERT; SCHREIBER; SCHMIDT, 2017).

Dentre os trabalhos seminais sobre gestão estratégica está Ansoff (1977), que indica que a estratégia guarda relação com os princípios e conceitos que impactam o posicionamento de uma organização de modo a orientar a tomada de decisão, delimitando alternativas para o alcance de um desempenho superior. Para tanto, desenvolve um raciocínio a partir da ampliação e agregação do produto e do mercado a fim de se alcançar vantagens competitivas, o que demandará uma análise dos fatores ambientais que circundam a empresa a fim de evitar o cometimento de erros do passado (ANSOFF, 1977).

Desenvolvendo trabalhos a partir da década de 1980, Porter (2004) soma na construção teórica da gestão estratégica projetando cenários para melhor planejar o futuro da organização, levando em consideração distintos fatores, como questões políticas, sociais, econômicas e ambientais, assim como a posição da concorrência, a fim de mitigar as incertezas, o que resulta na ênfase em uma estratégia de custos, de diferenciação no mercado ou de foco. Alarga-se, assim, a visão estratégica do negócio para questões macroeconômicas, culminando na confecção de estratégias genéricas pautadas na liderança de custo, na diferenciação ou no enfoque para atendimento de determinado nicho (CABRAL, 1998).

Enfatizando distintos ângulos que podem orientar a decisão estratégica, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam as escolas de pensamento da estratégia, evidenciando possibilidades capazes de orientar a tomada de decisão, dependendo do modo como a estratégia é compreendida pelos gestores, reforçando a diferença entre a formulação da estratégia e o planejamento estratégico, processos distintos, complexos e mutáveis, decorrentes de análises e posicionamentos.

Em vista de tornar o processo de gestão estratégica mais prático e mensurável, Kaplan e Norton (2000) propuseram o *balanced scorecard* – BSC, uma ferramenta que visa tornar claros os objetivos da organização, correlacionando-os às atribuições das equipes de trabalho em prol da adoção de uma postura coordenada para que as metas estabelecidas sejam alcançadas. O BSC é tido como um “sistema estratégico de gestão que busca traduzir a estratégia em termos operacionais, colocando-a no dia-a-dia de todos os colaboradores” (ULYSSEA *et al.*, 2013, p. 30).

O autores até então mencionados são algumas das referências tradicionais no campo da gestão estratégica por ofertarem modelos aplicáveis a diversas indústrias e setores, permitindo maior competitividade às organizações a partir da geração de valor, despertando a importância de se realizar a análise ambiental, bem como se buscar diferenciais com o desenvolvimento de competências, tudo fruto do processo de tomada de decisão (MACÊDO *et al.*, 2012).

Em vista disso, e diante da volatilidade do mercado, a literatura se afinou em ramos específicos da estratégia, a exemplo da gestão estratégica de custos, cuja ênfase está no “gerenciamento dos recursos organizacionais, com base nas informações da contabilidade de custos” (MONTEIRO *et al.*, 2019, p. 94), e da gestão estratégica de recursos humanos, ao considerar as pessoas como dimensão essencial à competitividade organizacional, pelo que são definidos padrões de comportamentos que atendam às demandas da modernidade (MASCARENHAS, 2020). Também são desenvolvidos estudos alinhando estratégia, tecnologia e inovação (RIBEIRO; LADEIRA; FARIA, 2018; COSTA *et al.*, 2019; GONÇALVES; LEAL; CASTRO, 2021).

Com efeito, os estudos sobre gestão estratégica divergem conforme a lente teórica do pesquisador, podendo variar desde aspectos tradicionais da vantagem competitiva no contexto industrial, passando por visões alternativas que consideram a estratégia para além do aspecto formal da organização, até abordagens mais recentes que reconhecem capacidades organizacionais, turbulências ambientais e a dificuldade de se manter vantagens competitivas

sustentáveis, reforçando a necessidade de entrelaçar a estratégia com a inovação em negócios globalizados (SKJØLSVIK; BREUNIG, 2018).

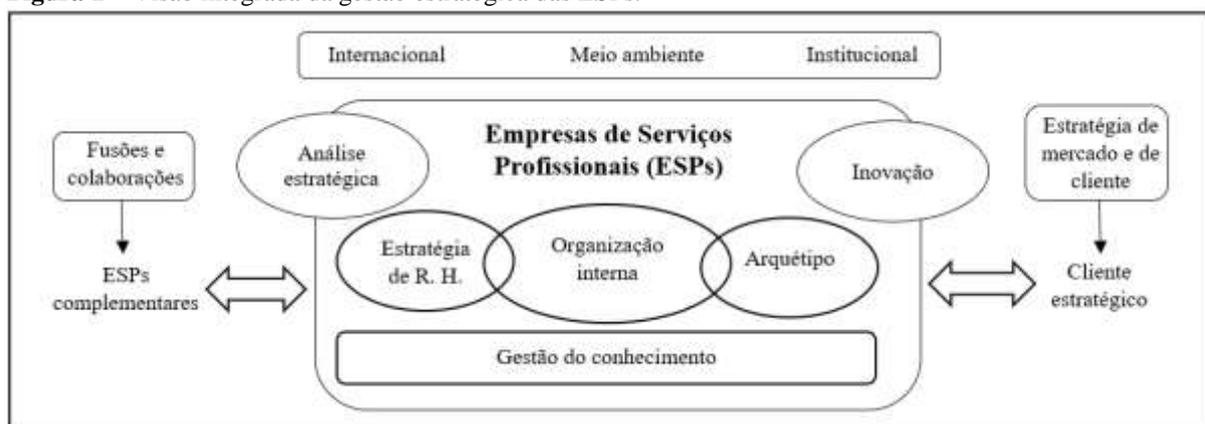
Em vista da variedade teórica acima apresentada, reafirma-se que quando o foco da estratégia se volta para o ambiente dos serviços profissionais, a pesquisa, embora ainda incipiente, é abrangente e multifacetada, como apontam Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017), contemplando assuntos como recursos humanos, gestão do conhecimento, internacionalização, arquétipos organizacionais, estratégia institucional, fusões e inovação, o que instigou os autores a criarem um modelo integrado de gestão estratégica aplicável às ESPs.

Assim, reforça-se o diferencial deste estudo ao aprofundar no campo da gestão estratégica de ESPs, tendo em vista que as teorias tradicionais da administração podem não comportar, de forma integral, as especificidades dessas organizações. Logo, no tópico que segue é aprofundado o modelo que serviu de embasamento teórico ao longo desta pesquisa.

3.2 Modelo integrado de gestão estratégica de ESPs

A propositura de um modelo próprio de gestão estratégia aplicável às ESPs por Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017) é fruto da identificação de múltiplas fontes temáticas quando se aborda estratégia nos serviços profissionais, e objetiva fortalecer o campo teórico a partir da integração de elementos que devem ser levados em consideração cumulativamente pela gestão do negócio, dadas as especificidades dessas organizações, conforme se apresenta na Figura 1:

Figura 1 – Visão integrada da gestão estratégica das ESPs.



Fonte: Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017) traduzido pelo autor (2021).

A disposição gráfica do modelo tem como finalidade destacar a presença de nove elementos divididos em três focos distintos que, quando integrados, conformam os aspectos inerentes à gestão estratégica nos serviços profissionais.

No foco interno, a “organização interna” da empresa dependerá do modo como é realizada a “gestão do conhecimento”, que corresponde à essência do serviço profissional, pois as ESPs necessitam compartilhar conhecimento entre as pessoas que a integram para crescerem no mercado, motivo pelo qual devem ser adotadas “estratégias de RH” promotoras de aprendizagem e de troca de experiências, repercutindo diretamente no “arquétipo” organizacional (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

Sob o foco externo, é inerente a qualquer organização a influência sofrida pelo meio ambiente em que se está inserido, devendo-se considerar, portanto, o “ambiente institucional e internacional”, bem como se definir o cliente ideal conforme a “estratégia de mercado e de cliente” adotada pela empresa em prol da geração de valor. Em vista disso, para suprir competências ou mesmo por estratégia para conter a concorrência, podem ser firmadas parcerias com ESPs complementares, o que pode ocorrer por meio de “fusões e colaborações”, moldando-se o próprio mercado com tais ações (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

Por fim, como confluência dos anteriores, há o foco intermediário, que considera tanto os elementos internos quanto externos para que se realize a “análise estratégica” necessária para a criação de diferenciais competitivos e promoção da “inovação” (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

Nos tópicos que seguem são aprofundados os focos da gestão estratégica de ESPs, destacando-se os nove elementos que compõem o modelo.

3.2.1 Foco interno

O foco interno está centrado na organização interna e está fundamentado na gestão do conhecimento, pois a ESP depende do conhecimento e da experiência dos seus membros, razão pela qual a estratégia de recursos humanos (RH) é fundamental para que haja a integração do conhecimento, de modo que o resultado dessa gestão revele o arquétipo ideal, conforme as características da empresa, definindo-se a forma organizacional adequada para cada ESP (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

Quanto ao elemento **organização interna**, decorre dos desafios gerenciais das ESPs, tais como o alto grau de personalização do serviço, pelo que não se indica a aplicação de princípios de gestão tradicionais; e a interação direta com o cliente, que requer a necessidade de habilidades específicas dos funcionários (MAISTER, 1993). Em vista disso, a gestão interna se desenvolve a partir do estudo dos instrumentos de controle, cultura como ferramenta de governança e como vantagem competitiva, design organizacional, bem como os efeitos da mudança (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

No contexto dos serviços profissionais, o conhecimento e os recursos intelectuais são os ativos organizacionais mais importantes, razão pela qual a cultura organizacional ganha relevo ao compor o elemento organização interna, podendo ser caracterizada por experiências tradicionais e antecedentes organizacionais estabelecidos em processos, operações e relacionamentos (KHAKSAR *et al.*, 2020).

Gebhart e Müller (2021) apontam que a organização interna pode ser entendida como a estrutura básica de funções, grupos de posições, relações de subordinação e padrões de interação de uma empresa em prol do alcance de seus objetivos. Acrescentam, ainda, que no âmbito das ESPs é comum a organização em parceria, sendo essa entendida basicamente como a distribuição dos lucros entre os sócios, os quais investiram financeiramente na firma, havendo tendência de estrutura hierárquica piramidal em que os acionistas da empresa compõem a alta administração na condição de profissionais seniores. Os parceiros no topo têm como responsabilidade a aquisição de clientes, a gestão da empresa e a liderança dos gerentes, ao passo que esses gerentes integram o nível médio da organização ao supervisionar os projetos dos clientes e ao coordenar os associados, indivíduos que estão na base da execução das tarefas (GEBHART; MÜLLER, 2021).

O elemento **gestão do conhecimento** (GC) representa uma atividade crucial para o negócio ao permitir que se identifiquem, promovam e divulguem as melhores práticas geradoras de produtividade e de desempenho (MARTINSONS; DAVISON; HUANG, 2017). Trata-se de atitude indispensável às ESPs, pois o conhecimento é o ativo mais estratégico dessas organizações (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017), que empregam elevada porcentagem de pessoas altamente qualificadas e exploram o conhecimento enquanto capital humano e capacidade dinâmica, criando uma fonte de vantagem competitiva (HODNEFJELL; ØVERBEKK, 2017).

Gerir conhecimento tem por fim aumentar a produtividade da organização por meio da captura, retenção, processamento e reutilização desse ativo (MARTINSONS; DAVISON;

HUANG, 2017). A operacionalização desse elemento pode se dar de distintas formas, a exemplo da codificação de informações em bancos de dados, da implementação de sistemas de gestão do conhecimento (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017), de mentorias formais e orientação profissional (PEREIRA, 2017), das relações interpessoais positivas e das atitudes da gestão visando o incentivo, tais como recompensar o compartilhamento e penalizar a retenção do conhecimento (MARTINSONS; DAVISON; HUANG, 2017).

Contudo, a administração superior da ESP deve estar atenta a possíveis barreiras à GC, como apontam Chua e Lam (2005) ao elencar 5 fatores prejudiciais nesse processo, sendo eles: a “tecnologia”, relacionada com deficiências na infraestrutura, equipamentos e softwares, problemas de conectividade ou mesmo o custo excessivo para manter o sistema; a “cultura”, relacionada com o comportamento do indivíduo e da organização, evidenciada a partir de conflitos, da relutância em confiar no sistema de gestão e da desconfiança em compartilhar conhecimento; o “conteúdo”, afeto às características do próprio conhecimento, podendo gerar deficiências no gerenciamento, que se mostra insuficiente, fragmentado ou inadequado para se extrair o valor ideal do recurso intangível; o “gerenciamento de projetos”, evidenciado a partir da falta de envolvimento das pessoas, de conhecimentos técnicos, de controle de custos e de gestão do relacionamento com *stakeholders*; e “gestão estratégica”, quando se revela um desalinhamento entre a GC e os objetivos estratégicos da organização, falta de visão clara da GC e suporte insuficiente da alta administração aos sistemas de GC.

O elemento seguinte do foco interno é a **estratégia de recursos humanos**, que guarda relação direta com a gestão do conhecimento, pois para utilizar e aproveitar ao máximo o conhecimento e os recursos humanos, as ESPs precisam gerir pessoas e organiza-las bem (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

Dinovitzer e Garth (2020) destacam que a profissão jurídica está cada vez mais competitiva, de modo que os escritórios têm passado a adotar estratégias de recrutamento não excludentes, acolhendo mais mulheres e minorias raciais, étnicas e religiosas, bem como considerando uma maior gama de faculdades de direito. Todavia, essas práticas são recentes, conforme estudo longitudinal dos mesmos autores sobre a carreira jurídica corporativa norte-americana, revelando que nas décadas de 1950 a 1960 prevaleciam como critérios de escolha linhagem, habilidades, personalidade e faculdade de formação do advogado, ao passo que anos de 1970 até 1990 houve um crescimento da profissão no pós-Segunda Guerra, alcançando-se uma maior busca por igualdade e prestígio profissional de grandes corporações jurídicas, embora na condição de sócio ainda prevalecesse o perfil masculino branco. Já os planos de

carreira e a possibilidade de se tornar sócio sem aporte de capital são estratégias presentes no mercado jurídico a partir do século XXI (DINOVITZER; GARTH, 2020).

Dito isso, sendo as ESPs organizações fortemente influenciadas pelo modelo institucional que rege a profissão, há uma limitação nas escolhas relativas ao recrutamento de pessoal, ao desenvolvimento de carreiras, aos sistemas de recompensas e à organização do trabalho (KIPPING; KIRKPATRICK, 2013). Apesar disso, as práticas de recursos humanos contribuem para o alcance de vantagem competitiva, não pelas práticas em si, mas porque as vantagens derivam das contribuições das pessoas que são selecionadas, treinadas e desenvolvidas por meio de tais práticas (FU *et al.* 2017).

Yalabik e colaboradores (2015) ponderam como sendo fator relevante para a gestão de pessoas em ESPs o comprometimento, entendido como o elo psicológico entre um funcionário e a organização, constituindo-se de forma afetiva, relacionada ao apego emocional do colaborador à organização, ao sentimento de obrigação de continuar trabalhando na organização, e até à obrigação financeira, dados os custos de sair de uma organização. Nessa perspectiva, funcionários descomprometidos oneram as empresas ao reduzir sua produtividade, gerarem maiores taxas de rotatividade e de atitudes negativas, razão pela qual se mostra imprescindível ter uma força de trabalho engajada, capaz de alcançar altos níveis de energia e resiliência, de dedicação, envolvendo-se fortemente com o trabalho com entusiasmo e sentimento de orgulho e inspiração, e até mesmo alcançando um estado mental de imersão no trabalho, absorvendo as demandas com felicidade, a ponto de não se desconectar do labor em função do entusiasmo (YALABIK *et al.*, 2015).

Visando a alta performance, as ESPs podem adotar práticas que constroem o seu capital humano a partir do melhoramento do conhecimento, habilidades, comprometimento e desempenho (FU *et al.*, 2019). Essas práticas podem ser percebidas em três dimensões: “melhorias de habilidade”, que incluem recrutamento seletivo por meio de testes de emprego, análise de empregos formais e treinamento extensivo para atração, desenvolvimento e retenção da força de trabalho qualificada; “aumento da motivação”, que engloba remuneração competitiva, gestão de desempenho, oportunidades de promoção e participação nos lucros em prol de estimular as pessoas a atingirem metas organizacionais; e “aumento de oportunidade”, que diz respeito ao compartilhamento de informações e à participação dos funcionários na organização para que expressem suas preocupações e contribuam com suas ideias (FU *et al.*, 2017).

Findando o foco interno do modelo integrado de gestão estratégica de ESPs, tem-se o **arquétipo** organizacional, que corresponde a um conjunto de estruturas e sistemas que refletem um único esquema interpretativo (GREENWOOD; HININGS, 1993), percebido pela conjugação de duas dimensões, sendo a primeira delas composta pelas estruturas organizacionais e sistemas de gerenciamento, compreendidos pela análise dos padrões gerais; e a segunda dimensão formada em função das ideias, crenças e valores, correspondentes ao esquema interpretativo que sustenta e está incorporado nas estruturas e sistemas organizacionais (CLEGG; BALTHU; MORRIS, 2019).

O conceito de arquétipo tem sido utilizado na literatura para descrever as mudanças ocorridas em ESPs, considerando que essas organizações foram caracterizadas ao longo do século XX por terem um ambiente de lenta mudança, mutações essas que decorrem de um maior profissionalismo e foco nos lucros a partir de uma estrutura mais hierárquica (HODNEFJELL; ØVERBEKK, 2017).

Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017) indicam que o conceito de arquétipo está relacionado à questão da organização no nível da empresa e do seu contexto institucional, de modo que certas formas organizacionais são particularmente adequadas para organizar empresas intensivas em conhecimento, como as ESPs, pelo que apontam como sendo de maior incidência os modelos de “parceria profissional (P²)” e o “managed professional business (MPB)”.

Greenwood e Hinings (1993) afirmam que a advocacia é exemplo típico de organizações que adotam o modelo de parceria profissional (P²). Esse arquétipo é caracterizado pela fusão de propriedade e controle, por rotativas tarefas gerenciais entre os proprietários, pela governança baseada em consenso, pelo alto grau de autonomia profissional e pelas estruturas e sistemas gerenciais mínimos (LAWRENCE; MALHOTRA; MORRIS, 2012). A partir de levantamento da literatura, Castelo Júnior e Tureta (2014) descrevem o modelo P² como um formato societário no qual os profissionais são tanto os donos do negócio como também os prestadores diretos do serviço, de modo que o trabalho é feito de forma autônoma. Essas organizações possuem estruturas pouco hierárquicas e sistemas de gestão baseados em processos informais (VON NORDENFLYCHT, 2010; CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014).

O arquétipo P² predominou entre ESPs até a década de 1990 e representa uma organização em que os sócios são proprietários e gerentes, cuja estrutura organizacional colaborativa entre os profissionais não ameaça a sua autonomia, bem como a parceria firmada entre eles implica em responsabilidades iguais pelas perdas e ganhos do negócio (SKJØLSVIK;

BREUNIG, 2018). Além disso, Clegg, Balthu e Morris (2019) indicam que há rotatividade no desempenho das tarefas gerenciais entre os proprietários, havendo controle entre pares, hierarquia mínima e autoridade amplamente distribuída. Outrossim, nesse modelo os funcionários têm a chance de se tornarem sócios, o que serve de estímulo para que mantenham um alto padrão de produtividade e adiem recompensas até o momento que alcancem o status societário (RIBES, 2021).

A partir da interação entre os sócios, a tomada de decisão é feita por consenso, havendo metas financeiras precisas e definição de padrões profissionais que visam a qualidade do serviço (CLEGG; BALTHUS; MORRIS, 2019). Por outro lado, organizações que adotam o modelo P² tendem a um baixo controle estratégico de médio e longo prazo, pois nelas inexistem, em geral, práticas de análise e elaboração de estratégias competitivas, de modo que o foco se volta para objetivos mercadológico-financeiros de curto prazo e para o controle operacional pautado na gestão da qualidade a partir da seleção e capacidade de profissionais (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014).

Já o modelo “*managed professional business*” (MPB) tem se difundido em serviços profissionais por decorrência de pressões institucionais sofridas pelas ESPs nas últimas décadas (LAWRENCE; MALHOTRA; MORRIS, 2012; CLEGG; BALTHUS; MORRIS, 2019). Esse modelo é fruto de inovações organizacionais e operacionais que geraram estruturas mais complexas pautadas na busca por eficiência de gestão, redução de custos e otimização de processos, além de visarem estratégias de expansão que podem culminar com a internacionalização do negócio (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014).

Com efeito, a mudança para o arquétipo MPB se deu no pós-1990, de modo que o comando do negócio passa a ser feito pela gestão da organização e não propriamente pelos profissionais que executam o serviço, o que repercute na eficiência organizacional face a predominância da lógica corporativa que prioriza valores como competição, crescimento e racionalização da firma (SKJØLSVIK; BREUNIG, 2018).

Como o modelo MPB é guiado pela busca de eficiência e efetividade, há foco na gestão, na concorrência, nas estratégias de marketing e crescimento, bem como na racionalização do negócio e na produtividade, pelo que o processo de tomada de decisão é mais diretivo, tendendo a maior padronização profissional, planejamento e ações de marketing e de qualidade (CLEGG; BALTHUS; MORRIS, 2019). Desse modo, verifica-se com maior clareza a separação entre as práticas de gestão e o desenvolvimento do serviço profissional, haja vista que a tomada de decisão é centralizada, refletindo na hierarquia bem definida e na

implementação de sistemas de controle formais, tais como sistemas de RH com promoções, recrutamento e avaliação de desempenho, setor financeiro, marketing e planejamento estratégico (LAWRENCE; MALHOTRA; MORRIS, 2012).

Castelo Júnior e Tureta (2014) ponderam que a adoção do modelo MPB reflete na composição da ESPs jurídicas, podendo haver a figura de advogados sócios e advogados empregados, a contratação de profissionais sem formação jurídica para atendimento de demandas gerenciais, estímulo ao trabalho em equipe para integração de habilidades e recompensas vinculadas ao desempenho e não apenas à senioridade. Ademais, nesse modelo o controle estratégico tem maior destaque a partir da fixação de objetivos de médio e longo prazo, maior análise do mercado e racionalização do planejamento, pelo que os departamentos do negócio passam a ter metas também de médio e longo prazo, bem como é intensificado o relacionamento com o cliente a partir da adoção de ferramentas de mensuração de sua satisfação (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014).

Por fim, como decorrência do impacto da tecnologia no arquétipo em ESPs, Skjølsvik e Breunig (2018) relatam que a partir de 2010, embora já existente desde a década de 1990 nos Estados Unidos e no Reino Unido, ascendeu no mercado um novo modelo aplicável aos serviços profissionais, as empresas virtuais, denominadas pelos autores de "*Virtual Law Firms* (VLFs)", que são tipicamente caracterizadas por portais de atendimento, interação e troca de informações entre advogado e clientes de forma online através da internet, o que gera para a organização redução de custos com estrutura, pessoas e insumos, possibilitando a oferta de preços mais atrativos. Esse modelo guarda relação com a perspectiva de deslocamento e substituição da mão de obra nos serviços profissionais jurídicos a partir do uso da tecnologia, dada a possibilidade de cumprimento de parte das atividades de forma remota (RIBES, 2021).

As VLFs representam um tipo de firma jurídica flexível cujos advogados não compartilham um ambiente físico comum, trabalhando em casa ou em locais alugados, coordenando suas atividades com o uso de tecnologia de comunicação e com independência de tempo em prol de maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal sem comprometer o negócio. Esses profissionais são remunerados por projetos e não por tempo de serviço, primando pela responsabilidade e autonomia no trabalho, pela execução do serviço em rede e por uma forte experiência do cliente (SKJØLSVIK; BREUNIG, 2018).

3.2.2 Foco externo

A gestão estratégica nos serviços profissionais sob o foco externo leva em consideração todo o ambiente fora da ESP capaz de influenciar direta ou indiretamente o negócio, seja ele o contexto ambiental institucional em que o negócio está inserido, com nuances locais e normas que regulam a atividade, e internacional, dados os avanços e tendências de mercado encontrados em cada setor. Semelhante modo, como forma de moldar o próprio mercado e responder à concorrência, devem ser definidas estratégias de mercado e de cliente, bem como firmadas relações de colaboração com parceiros estratégicos (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

Como primeiro elemento do foco externo, menciona-se o **ambiente**, considerado as duas perspectivas: **internacional e institucional**, pois a ESP tem a necessidade de ser responsiva ao contexto em que está inserida (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

Na perspectiva internacional, as ESPs são desafiadas a atender as necessidades do mercado globalizado com tendência de negócios que ultrapassem as fronteiras de um único país, não sendo rara a prestação de serviços de contabilidade, advocacia e consultoria com sede em uma região, mas que atenda clientes de diversas partes do mundo, fato que se justifica, dentre outras razões, pelo custo para o cliente de mudar de fornecedor em outro país quando já conta com uma relação de confiança no serviço profissional (ZANNI, 2013). O processo de internacionalização organizacional se mostra como uma estratégia não apenas para alcançar novos clientes, mas também para melhorar a competitividade a partir da redução de custos (RIBES, 2021).

Segundo Zanni (2013), a aprendizagem organizacional é o caminho para a internacionalização dos serviços profissionais, de modo que o desenvolvimento de competências ocorre a partir da experiência no mercado doméstico, que servirá de base para a transferência do serviço em outros mercados, constituindo-se como vantagem competitiva. O autor também pondera como estratégia mais utilizada é a do fornecedor seguir o cliente, pois para os serviços profissionais o custo da expansão tende a ser mais baixo, tornando o processo mais ágil, sendo possível, ainda, a internacionalização como estratégia defensiva a fim de evitar que concorrentes assumam posição global dominante.

Já quando a perspectiva se volta para o ambiente institucional, estar-se falando, principalmente, de como o contexto em que a ESP está inserida impacta o seu arquétipo, gerando ou não mudanças na organização (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

Nesse sentido, há de se considerar que a noção de uma organização profissional sugere um ambiente altamente influenciado pelas instituições reguladoras, sendo o negócio

diretamente afetado pelos códigos e regulamentos regentes da profissão, que dificultam o acesso de novos entrantes no mercado (KIPPING; KIRKPATRICK, 2013). Isso se evidencia com maior intensidade no campo das ESPs clássicas, como Direito e Contabilidade, que são rigidamente regulamentadas e com órgãos de controle até financiados pelo governo (VON NORDENFLYCHT, 2010), a exemplo da OAB.

Tem-se, assim, que a ênfase desse construto está em perceber as influências externas do negócio, sejam elas advindas da experiência internacional conduzidas por organizações que são referências, sejam elas no contexto institucional da profissão a partir de entidades reguladoras.

Dando continuidade ao modelo sob o foco externo, a **estratégia de mercado e de cliente** é ponto chave da gestão, pois ao mesmo tempo que as ESPs são impactadas pelo ambiente, elas também podem influenciar o mercado (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

Isso decorre do fato de que, nos serviços profissionais, há uma intensa e contínua relação entre cliente e organização durante o processo de especificação e execução do trabalho, fenômeno esse que proporciona a troca de conhecimento entre tais sujeitos ao mesmo tempo em que desafia as ESPs a gerenciar a necessidade por inovações e a se manter eficiente, havendo, portanto, coprodução do serviço em prol da melhor solução para o problema, gerando qualidade e satisfação, percebidas a partir do resultado alcançado (BARRETO, 2015).

Segundo Prashar (2020), as ESPs, em especial a advocacia, têm se deparado com uma crescente insatisfação do cliente, com a segmentação do mercado e com novas formas de monetizar o serviço, saindo do tradicional faturamento baseado nas horas trabalhadas para formas alternativas de cobrança, situações essas que ampliam a lacuna existente entre escritórios jurídicos bem-sucedidos e menos-sucedidos, revelando a necessidade de se qualificar os processos de trabalho e interações com o cliente para atender às demandas do mercado.

Nesse intento, Barreto (2015) aponta que o gerenciamento dos recursos disponíveis dá azo à capacidade de prestação do serviço da ESP, indicando como válida a adoção de estratégias como a alteração da capacidade produtiva a partir de mudanças nos processos e oferta de serviços conforme a flutuação da demanda, o que pode implicar, por exemplo, na flexibilização de vínculos de trabalho, na terceirização, em treinamentos internos e no estímulo à multifuncionalidade; bem como o processo de influenciar o comportamento dos clientes conforme os níveis de capacidade produtiva da organização, comportamento alcançado a partir

da compreensão de padrões e comportamentos da demanda e, a partir daí, oferecer incentivos de preço, desenvolver novos produtos, realizar ações de marketing, educar o cliente e ofertar serviços para grupos de clientes em forma de commodities, por exemplo (BARRETO, 2015).

De forma sistemática e pondo os principais temas relacionados à estratégia de mercado e de clientes, Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017) ponderam que esse elemento do modelo integrado diz respeito à relação cliente-profissional, analisando-se a coprodução e as fontes de valor nessa relação; à satisfação do cliente e à qualidade do serviço; às características do mercado, considerando o ciclo econômico, aspectos geográficos e segmentação de clientes; bem como às práticas de compra do cliente, entendendo o processo de tomada de decisão de compra e os critérios dessa escolha.

Registre-se, outrossim, que no campo dos serviços profissionais o desafio da gestão está relacionado com a habilidade de resposta imediata aos anseios dos clientes mantendo um alto nível de personalização na experiência sem permitir que isso onere excessivamente a operação (BARRETO, 2015).

Findando a perspectiva externa do modelo, o elemento **fusões e colaborações** é pouco explorado na literatura em comparação com os demais (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017). Ademais disso, o construto é compreendido como o processo de colaboração e integração entre firmas de serviços profissionais que se tornam parceiras de negócios a partir de uma rede de contatos, materializando-se a partir de alianças, fusões ou aquisições, postura essa com forte impacto ao moldar o mercado e reduzir a concorrência (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

3.2.3 Foco intermediário

Por fim, há também o foco intermediário, que desempenha um papel delimitador e tradutor da gestão estratégica da ESP ao considerar tanto aspectos internos quanto externos, cujos construtos centrais são a “análise estratégica” e a “inovação”, sendo o primeiro fruto da compreensão e avaliação de fontes potenciais de melhoria de desempenho e definição da natureza das organizações, ao passo que o segundo emerge como uma nova dimensão central da estratégia (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

Quanto ao construto **análise estratégica**, representa uma perspectiva integrada dos focos interno e externo, tendo como objetivo compreender o desempenho, a sobrevivência e a criação de valor nos serviços profissionais, aí se inserindo análise de modelos de negócios, as

características das ESPs, o ciclo de vida da organização, o alinhamento organizacional em suas diferentes áreas (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

Com efeito, o sentido de estratégia mudou no mundo atual em busca de explicar como capacidades e turbulências ambientais estão relacionadas, reconhecendo que é cada vez mais difícil reter vantagens competitivas sustentáveis, havendo uma necessidade de gerenciamento das mudanças, que são cada vez mais voláteis (SKJØLSVIK; BREUNIG, 2018).

A análise estratégica objetiva, dentre outros fins, o alcance da qualidade do serviço, o que no contexto das ESPs é decorrência do atendimento das especificações e das necessidades tanto do cliente quanto do próprio profissional, sendo difícil mensurar e controlar essa qualidade por causa da natureza altamente intangível do serviço focado no cliente (PRASHAR, 2020).

Ademais, ao tentar competir com eficácia no mercado global e visar o sucesso do negócio, as ESPs podem se balizar por métricas financeiras tradicionais, como o crescimento de receita e lucratividade, todavia, devem se atentar que por sua especialidade na prestação do serviço profissional, o alcance de seu sucesso também depende da satisfação da necessidade de seus clientes e da construção de relacionamentos que gerem valor a partir da experiência do serviço (MATHEW *et al.*, 2020).

Desse modo, tem-se que a adequada análise estratégica na ESP proporciona a compreensão e avaliação de fontes potenciais de melhoria de desempenho e a definição da natureza organizacional (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

O último elemento do modelo é a **inovação**, que está afeta à capacidade da ESP de desenvolver novos serviços e novas áreas, perpassando a compreensão de como o processo inovativo se desdobra nos serviços profissionais, que papel os indivíduos desempenham nesse processo, quais determinantes influenciam o grau de inovação e como a inovação pode ser medida, além dos mecanismos de proteção empresarial das inovações criadas (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

Visando uma melhor compreensão do construto, tem-se que a inovação pode ser entendida como algo novo ou melhorado, aplicável a pequenos grupos ou mesmo alto número de pessoas, tendo como resultado um retorno à organização, que pode ser econômico, financeiro ou social (BESSANT; TIDD, 2009; GRIZENDI, 2011). Dentre as várias tipologias presentes da literatura, menciona-se a inovação incremental e a inovação radical, que se distinguem classicamente pelo grau de novidade, sendo a primeira relacionada a uma melhoria aplicada a um produto, processo ou apresentação do serviço, representando as mudanças contínuas do negócio, ao passo que a segunda corresponde a algo efetivamente novo e com potencial de

impactar significativamente o mercado (SCHUMPETER, 1997; LASTRES; ALBAGLI, 1999; FREITAS, 2013).

Sem adentrar na literatura que trata das diversas abordagens teóricas da inovação em serviços, é importante se compreender que nesse campo, a inovação incorpora a relação entre prestador e cliente, podendo resultar, por exemplo, na criação de novas características técnicas do serviço, em novas competências, em melhoras individuais geradoras de qualidade, em novas soluções para problemas específicos do consumidor (a exemplo de uma nova abordagem jurídica, estratégica ou organizacional), uma (re)combinação de serviços e técnicas e até mesmo a padronização do serviço (RESENDE JÚNIOR; GUIMARÃES, 2012).

Quando a inovação imerge nos serviços profissionais, a organização tende a ampliar sua capacidade empreendedora a partir de novos arranjos, como processos de fusões entre concorrentes e de internacionalização, sendo resultado de uma estratégia voltada para inovação (HODNEFJELL; ØVERBEKK, 2017).

Considerando que a maioria das organizações contemporâneas enfrenta desafios relacionados à obtenção de vantagens sustentáveis em períodos de mudanças de mercado, notadamente no ambiente de ruptura digital e 4ª revolução industrial, há a necessidade de integração entre inovação e estratégia, o que no contexto dos serviços profissionais remete a três áreas: “modelos de negócios inovadores”, a ser alcançado a partir de modelos e recursos de preços e pagamentos; “disrupção”, atinente a como os setores lidam com modelos de negócio disruptivos e com a inovação tecnológica, bem como à reação de órgãos reguladores sobre a matéria; e “estratégia de inovação”, que enfatiza diversas decisões estratégicas necessárias às organizações para que promova a geração da inovação, relacionando-se, por exemplo, às decisões de curto e longo prazo em P&D, à decisão de explorar versus desenvolver conhecimento, os recursos internos e externos de P&D (SKJØLSVIK; BREUNIG, 2018).

Hodnefjell e Øverbekk (2017), a partir de revisão da literatura, reportam-se ao fato de que a inovação nos serviços profissionais podem ter diversas dimensões, conforme o seu “objeto”, resultando em mudanças de processos, serviços ou resultados; os “sujeitos” destinatários, revelando as pessoas ou grupos que percebem a novidade, reforçando a importância da análise da empresa, do cliente e do mercado; e a “intensidade” da inovação, relativa a natureza incremental ou radical.

Outrossim, a exploração do conhecimento da força de trabalho em ESPs é o caminho gerador de uma alta capacidade inovadora, pois esse recurso é um know-how de difícil

imitação pela concorrência, sendo a inovação fruto do desenvolvimento de combinações entre velhos e novos conhecimentos (HODNEFJELL; ØVERBEKK, 2017).

Desse modo, tem-se que a inovação nos serviços profissionais se apresenta como estratégia emergente e uma das marcas de gestores do futuro, os quais passam a ter como objetivo principal a criação de valor de forma inovativa ao invés da mera apropriação de valor presente no mercado, seja através de novos modelos de negócios, superação da saturação organizacional a partir da mudança ou mesmo por meio da adoção de uma postura inovadora disruptiva (SKJØLSVIK; BREUNIG, 2018).

Encerrada a abordagem do referencial teórico, propõe-se no Quadro 5 um *framework* interpretativo do modelo integrado de gestão estratégica de ESPs baseado na revisão de literatura:

Quadro 5 – *Framework* interpretativo do modelo integrado de gestão estratégica de ESPs jurídicas.

Elementos do modelo	Síntese conceitual	Identificadores do elemento (Unidades de contexto)	
Organização interna	Estrutura de funções, grupos, relações de subordinação e padrões de interação de uma empresa em prol do alcance de seus objetivos.	Estrutura organizacional, cultura, identidade organizacional, formas de controle, hierarquia organizacional, mudança organizacional, resistência à mudança.	
Gestão do conhecimento	Captura, retenção, processamento e reutilização do conhecimento.	Banco de dados, compartilhamento de documentos, sistemas de gestão do conhecimento, mentoria e orientação profissional e barreiras (tecnologia, cultura/conflitos, conteúdo, gerenciamento de projetos e gestão estratégica).	
Estratégia de RH	Elo de integração do conhecimento.	Comprometimento, engajamento, motivação, recrutamento, plano de carreira, sistema de recompensas, inserção do colaborador na gestão do negócio.	
Arquétipos	Forma organizacional adotada pela empresa a partir de seu contexto institucional e das crenças e valores da gestão.	P ²	Estrutura pouco hierárquica, processos informais de gestão, ênfase no controle de curto prazo, tomada decisão por consenso.
		MPB	Lógica corporativa, gestão separada da operação, hierarquia bem definida, sistemas de controle formais, ênfase no controle estratégico de médio e longo prazo, intensificação do relacionamento com cliente, análise da concorrência, ações de marketing, advogados sócios e advogados empregados, profissionais sem formação jurídica, recompensa por desempenho.
		VLF	Atendimento, interação e troca de informações online, ausência de espaço físico comum, coordenação do serviço com uso da tecnologia, redução de custos e oferta de preços baixos, remuneração por projeto, flexibilidade.
Ambiente internacional e institucional	ESPs devem ser responsivas ao contexto em que estão inseridas.	Ambiente Internacional	Custo da mudança de fornecedor. Relação de confiança cliente-ESP. Estratégia de seguir o cliente. Estratégia defensiva.
		Ambiente Institucional	Regulamentação profissional. Órgãos de controle da profissão.

Estratégia de mercado e de cliente	Como fruto do intenso relacionamento com o cliente no serviço profissional há uma coprodução em busca da solução do problema.	Alteração da capacidade produtiva em momentos de flutuação da demanda (vínculos laborais flexíveis, terceirização, multifuncionalidade, capacitação interna). Influenciar o comportamento do cliente (compreender demandas + incentivos de preço, marketing, novos produtos, educação do cliente, serviços escaláveis).
Fusões e colaboração	Colaboração e integração entre firmas de serviços profissionais.	Alianças, fusões, aquisições. Como a ESP lida com arranjos colaborativos.
Análise estratégica	Compreender o desempenho, a sobrevivência e a criação de valor na ESP.	Modelo de negócio, características da ESP, ciclo de vida, alinhamento organizacional em suas diversas áreas, qualidade do serviço. Métricas financeiras (receita e lucratividade) e não financeiras (satisfação do cliente e do profissional).
Inovação	Capacidade de desenvolver novos serviços e áreas nos serviços profissionais	Inovação incremental. Inovação radical. Mudança e novidade. Melhoria de processos e serviços. Novas soluções para problemas do cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do referencial teórico (2021).

Face as especificidades dos serviços profissionais e a pouca exploração acadêmica da gestão estratégica no contexto das ESPs (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017), o *framework* tem um duplo papel, inicialmente se aplicando ao contexto específico desta pesquisa ao servir de parâmetro interpretativo para os dados coletados, para, num outro momento, poder contribuir para melhor compreensão do modelo integrado de gestão estratégica nos serviços profissionais, sendo instrumento para o avanço do conhecimento científico no campo das ESPs e possibilitando a incorporação de novas especificidades típicas da realidade de países emergentes, como o Brasil.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são abordados os aspectos metodológicos do estudo, o que engloba a tipologia da pesquisa, a unidade de análise, os sujeitos, os procedimentos de coleta e a análise dos dados.

4.1 Tipologia da pesquisa

O estudo se classifica como qualitativo, imergindo na realidade para compreendê-la, encontrar significados e realizar interpretações, sendo “guiada por um desejo de explicar os acontecimentos, por meio de conceitos existentes ou emergentes” (YIN, 2016, p. 7).

Quanto ao objetivo, o trabalho é exploratório, adentrando no fenômeno da gestão estratégica em empresas de serviços profissionais com foco na advocacia, face a baixa produção científica envolvendo o tema, possibilitando obter maiores informações sobre o fenômeno investigado (LUKOSEVICIUS, 2018), sendo também descritivo, a medida que relata características e práticas da gestão estratégica no mercado jurídico, indicando as condições existentes sem fazer previsões, o que permite o estabelecimento de relações entre os fatores em análise (SINGELMANN, 1984).

Como estratégia metodológica, adotou-se o estudo de caso, por ser método que atende a questões de pesquisa que envolvam o “como” e o “por que”, investigando fenômenos em seu contexto atual, viabilizando o contato direto com os sujeitos envolvidos e com uma ampla variedade de evidências (YIN, 2015, p. 9-13). Ademais, tal escolha metodológica se destina a investigar as complexidades de um determinado objeto de estudo (GODOY, 2006).

Para atender os objetivos propostos, seguiu-se com abordagem a partir de estudos de casos múltiplos, dada a necessidade de atendimento da lógica de replicação a fim de encontrar padrões, não se confundido com a lógica da amostragem típica das pesquisas quantitativas, pois o estudo de casos múltiplos não tem por fim identificar a prevalência ou frequência de um fenômeno, mas sim se aprofundar no fenômeno e revelar as nuances (YIN, 2015).

Nesse sentido, visando conferir confiabilidade à pesquisa, elaborou-se o Protocolo de Estudo de Caso (Apêndice A) como forma de orientar o processo de coleta de dados. Com base nas proposições de Yin (2015), o protocolo foi composto por 4 seções: Visão geral do estudo de caso, contemplando tema, questão de pesquisa e objetivos; Procedimentos de coleta

de dados, enfatizando os procedimentos metodológicos, tais como o contato inicial com os sujeitos, a caracterização desses, o instrumento de coleta e o próprio plano de coleta de dados; Questões de estudo de caso, considerando que esta seção do protocolo contém perguntas voltadas para o próprio pesquisador e não para os sujeitos, realçando “a informação que precisa ser coletada”, não se confundindo com as perguntas do instrumento de coleta (YIN, 2015, p. 94); e o Guia para o relatório de estudo de caso, indicando os procedimentos de campo para tratamento dos dados coletados, o público-alvo e o modo de apresentação dos resultados. A seguir é sintetizado o protocolo por meio do Quadro 6:

Quadro 6 – Síntese do protocolo do estudo de caso com base em Yin (2015).

Seção	Síntese conceitual
Visão geral do estudo	A pesquisa envolveu estudo de casos múltiplos sobre a gestão estratégica em serviços profissionais do ramo advocatício, buscando investigar como ocorre a gestão estratégica nessas organizações a partir do modelo teórico proposto por Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017).
Procedimentos de campo	A pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva foi feita a partir de estudo de casos múltiplos tendo como sujeitos ESPs clássicas do setor advocatício cearense, sendo os dados coletados a partir de entrevista com um sócio gestor de cada organização.
Questões de estudo	Para orientação geral do estudo, foram elaboradas as seguintes questões, que contemplam os nove elementos do modelo teórico estudado: <ul style="list-style-type: none"> • De que modo se caracteriza a organização interna nos escritórios de advocacia? • Como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os profissionais? • Quais são as estratégias para gestão dos recursos humanos? • Como se caracteriza o arquétipo da advocacia? • Como o ambiente internacional e institucional influencia a advocacia? • Como ocorre o relacionamento com os clientes na advocacia? • Qual a importância de estratégias de fusão e de colaboração na advocacia? • De que modo a advocacia tem inovado?
Guia para relatório do estudo de caso	Após a realização da coleta, o processo de transcrição desnaturalizada das entrevistas ocorreu em 2 etapas, com suporte de plataforma de inteligência artificial “Sonix”, de modo que a pluralidade de dados revelou resultados que podem contribuir tanto para o avanço da pesquisa em ESPs como também para as práticas de profissionais inseridos na advocacia, razão pela qual se optou pela sistematização visual dos achados, o que foi feito com suporte do aplicativo de diagramação “Lucidchart”.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do referencial teórico (2022).

Seguindo a lógica apresentada no Quadro 6, a partir da coleta e análise dos dados, foram identificadas e agregadas características e variações empíricas da teoria a partir das práticas dos sujeitos, robustecendo os resultados e proporcionando o avanço do conhecimento científico, não havendo preocupação com amostragem, mas sim em buscar alcançar um número de replicações que torne representativo o resultado da pesquisa (YIN, 2015, p. 63), o que é inferido a partir da saturação (MINAYO, 2017).

4.2 Unidade de análise

A pesquisa teve como unidade de análise “empresas de serviços profissionais (ESPs) clássicas”, de modo que a investigação ocorreu no contexto da advocacia, haja vista que um tipo específico de “organização” pode ser considerado o fenômeno a ser objeto de estudo (YIN, 2015; GODOY, 2006).

As empresas são escritórios de advocacia sediados no Ceará, variando em tamanho, tempo de existência, áreas de atividade e amplitude de atuação, conforme especificado no Quadro 9.

4.3 Sujeitos da pesquisa

Foram sujeitos da pesquisa “advogados gestores de escritórios de advocacia”, por se tratarem dos responsáveis pela condução das ESPs Clássicas. Para escolha dos sujeitos, estabeleceu-se como critérios (1) a conveniência, (2) a adesão à pesquisa e (3) a localização no estado do Ceará, bem como (4) o tempo de inscrição na OAB do advogado gestor não inferior a 5 anos, não sendo, portanto, classificado como “jovem advogado” (CFOAB, 2015); (5) o tempo de existência do escritório não inferior a 5 anos; e (6) o número de pessoas que trabalhem na organização não inferior a 10 (dez), conforme a classificação de estabelecimentos por porte (SEBRAE; DIEESE, 2018).

Face a dificuldade de acesso a organizações advocatícias relatada por Brito *et al.* (2022), também foi utilizada a técnica *snowball*, por se tratar de um tipo de amostra não probabilística comum em pesquisas qualitativas que permite o uso de redes de referência e indicações (BOCKORNI; GOMES, 2021), mantendo-se o atendimento aos requisitos já especificados acima. Por fim, por não se tratar de informação acessível de forma pública, o faturamento do escritório não foi utilizado como critério de escolha dos sujeitos.

4.4 Coleta de dados

A pesquisa envolveu a coleta de dados primários a partir do uso de entrevista com roteiro semiestruturado (Apêndice B), aplicado com os gestores de escritórios de advocacia. Participaram 9 escritórios, sendo entrevistados, ao todo, 8 sócios proprietários e 1 sócio gestor, mediante entrevistas realizadas no período de fevereiro a agosto/2022.

Foi realizado o convite a 24 escritórios de advocacia cearenses, sendo 12 de Fortaleza, 10 de Sobral e 2 de Camocim, apresentando-lhes formalmente a proposta da

pesquisa. O contato foi realizado via site institucional, whatsapp e redes sociais Instagram e LinkedIn, alcançando-se retorno de 13 organizações, das quais 1 foi excluída da pesquisa por não atender aos critérios mínimos estabelecidos, 1 desistiu da entrevista após o início das perguntas, 1 manifestou não ter interesse em participar do estudo e 1 não apresentou mais retorno ao pesquisador quando solicitado o agendamento da entrevista.

O Quadro 7 reúne os dados das entrevistas indicando o modo, local e data do contato e da realização, destacando quais foram alcançadas a partir do uso da técnica do snowball (BOCKORNI; GOMES, 2021), além do tempo de duração.

Quadro 7 – Dados das entrevistas.

	Modo da entrevista	Local da entrevista	Forma de contato	Duração da entrevista
Sujeito 1	Presencial	Sobral	Whatsapp do sócio	31min
Sujeito 2	Presencial	Sobral	Whatsapp do sócio	1h
Sujeito 3	Presencial	Sobral	Instagram da gestora	54min
Sujeito 4	Videoconferência	Entrevista remota	Snowball	1h09min
Sujeito 5	Presencial	Sobral	Instagram da sócia	18min
Sujeito 6	Presencial	Sobral	Instagram do sócio	17min
Sujeito 7	Presencial	Fortaleza	Snowball	54min
Sujeito 8	Presencial	Fortaleza	Snowball	44min
Sujeito 9	Videoconferência	Entrevista remota	Snowball	36min

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Dentre as entrevistas, 7 foram presenciais, gravadas em áudio, e 2 por videoconferência, gravadas em áudio e vídeo, todas feitas após prévia assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice C), bem como autorização expressa para realização da gravação. A duração média das entrevistas foi de 42 minutos, fazendo-se a integral transcrição dos dados. Todas as gravações estão disponíveis em nuvem, sendo acessadas por meio do link: <https://drive.google.com/drive/folders/1q-mzHokuk_bjwsUXVH0douZaSczShk-3?usp=sharing>.

Quanto ao procedimento de transcrição, optou-se pela transcrição desnaturalizada (OLIVER; SEROVICH; MASON, 2005), haja vista ser este tipo de transcrição o mais indicado para a técnica da análise de conteúdo (NASCIMENTO; STEINBRUCH, 2019). O discurso oral expresso na escrita buscou suprimir vícios de linguagens dos sujeitos e ruídos na comunicação, privilegiando-se a concisão e a correção gramatical para se atingir um patamar de padronização que permitisse uma melhor extração do conteúdo analítico dos achados, mas sem interferir a ponto de afetar os dizeres dos falantes (NASCIMENTO; STEINBRUCH, 2019).

Para alcançar qualidade e confiabilidade, a transcrição ocorreu em 2 etapas: a primeira com suporte da plataforma de transcrição por inteligência artificial “Sonix” (<https://sonix.ai/>), a qual permite o upload do arquivo original em áudio ou em áudio e vídeo,

gerando arquivo escrito editável com a integral transcrição da entrevista de forma objetiva e impessoal. Num segundo momento, considerando que a transcrição é um processo interpretativo subjetivo, cuja reflexividade é inerente ao processo (NASCIMENTO; STEINBRUCH, 2019), realizou-se a verificação pessoal pelo pesquisador do arquivo baixado do “Sonix”, contrastando-o aos dados originários em áudio/áudio e vídeo, de modo que se suprimiu equívocos na etapa inicial, procedendo-se com as correções que se fizeram necessárias, notadamente para atendimento da “desnaturalização” da transcrição (OLIVER; SEROVICH; MASON, 2005). Como limitação, a transcrição não foi revisada por um terceiro pesquisador estranho ao estudo, dada a ausência de recursos para tanto.

Quanto ao roteiro, foi construído com base no modelo teórico integrado de gestão estratégica das ESPs proposto por Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017) composto por nove elementos inseridos nos focos interno, externo e intermediário. Além de uma etapa introdutória para caracterização dos sujeitos, o roteiro se subdivide em nove seções correspondentes a cada um dos elementos do modelo (organização interna, gestão do conhecimento, estratégia de recursos humanos, arquétipo, ambiente internacional e institucional, estratégia de mercado e de cliente, fusões e colaboração, análise estratégica e inovação).

A coleta foi precedida de uma etapa de validação do instrumento, mediante realização de pré-teste aplicado com 2 sujeitos, sendo apenas um deles descartado dada a dificuldade de adesão das organizações advocatícias relatada por Brito *et al.* (2022) e ratificada ao longo do desenvolvimento desta pesquisa. Após a fase preliminar, realizou-se a revisão do roteiro a fim de alcançar melhor adequação aos objetivos propostos, bem como para reduzir sua extensão, pois se percebeu nas primeiras aplicações presenciais que após o decurso de, aproximadamente, 30 minutos, os entrevistados começaram demonstrar sinais de inquietação, principalmente quando notavam a presença de notificações em seus celulares ou quando algum colaborador do escritório buscava o seu auxílio. Desse modo, o roteiro, que inicialmente tinha 47 perguntas, foi condensado em 20 questões, mantendo-se a subdivisão originária para contemplar todos os elementos do modelo, conforme apresentado no Quadro 8:

Quadro 8 – Correlação entre o *framework* interpretativo e o roteiro de entrevistas.

Elementos do modelo	Identificadores do elemento (Unidades de contexto)	Perguntas do roteiro de entrevista
Organização interna	Estrutura organizacional, cultura, formas de controle, identidade organizacional, hierarquia organizacional, mudança organizacional, resistência à mudança.	Perguntas 3 e 4
Gestão do conhecimento	Banco de dados, compartilhamento de documentos, sistemas de gestão do conhecimento, mentoria e orientação profissional e barreiras (tecnologia, cultura/conflitos, conteúdo, gerenciamento de projetos e gestão estratégica).	Pergunta 5

Estratégia de RH	Comprometimento, engajamento, motivação, recrutamento, plano de carreira, sistema de recompensas, inserção do colaborador na gestão do negócio.		Perguntas 6 a 8
Arquétipos	P ²	Estrutura pouco hierárquica, processos informais de gestão, ênfase no controle de curto prazo, tomada decisão por consenso.	Perguntas 9 a 12
	MPB	Lógica corporativa, gestão separada da operação, hierarquia bem definida, sistemas de controle formais, ênfase no controle estratégico de médio e longo prazo, intensificação do relacionamento com cliente, análise da concorrência, ações de marketing, advogados sócios e advogados empregados, profissionais sem formação jurídica, recompensa por desempenho.	
	VLF	Atendimento, interação e troca de informações online, ausência de espaço físico comum, coordenação do serviço com uso da tecnologia, redução de custos e oferta de preços baixos, remuneração por projeto, flexibilidade.	
Ambiente internacional e institucional	Ambiente Internacional	Custo da mudança de fornecedor. Relação de confiança cliente-ESP. Estratégia de seguir o cliente. Estratégia defensiva.	Perguntas 13 e 14
	Ambiente Institucional	Regulamentação profissional. Órgãos de controle da profissão.	
Estratégia de cliente e de mercado	Alteração da capacidade produtiva em momentos de flutuação da demanda (vínculos laborais flexíveis, terceirização, multifuncionalidade, capacitação interna). Influenciar o comportamento do cliente (compreender demandas + incentivos de preço, marketing, novos produtos, educação do cliente, serviços escaláveis).		Perguntas 15 e 16
Fusões e colaboração	Alianças, fusões, aquisições. Como a ESP lida com arranjos colaborativos.		Perguntas 17 e 18
Análise estratégica	Modelo de negócio, características da ESP, ciclo de vida, alinhamento organizacional em suas diversas áreas, qualidade do serviço. Métricas financeiras (receita e lucratividade) e não financeiras (satisfação do cliente e do profissional).		Pergunta 19
Inovação	Inovação incremental. Inovação radical. Mudança e novidade. Melhoria de processos e serviços. Novas soluções para problemas do cliente.		Pergunta 20

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Tem-se, desse modo, que a aplicação do roteiro viabilizou o cumprimento integral dos objetivos propostos.

4.5 Análise dos dados

Para análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo de Bardin (2016) para categorizar os dados. Para tanto, foram consideradas como **unidades de análise** definidas *a priori* os 9 elementos do modelo integrado de gestão estratégica de ESPs proposto por Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017): “organização interna”, “gestão do conhecimento”,

“estratégia de recursos humanos”, “arquétipo”, “estratégia de mercado e de cliente”, “fusões e colaboração”, “ambiente internacional e institucional”, “análise estratégica” e “inovação”.

Por sua vez, as **unidades de contexto**, inicialmente reveladas a partir da análise da literatura, corresponderam, em parte, aos identificadores de cada elemento apontados no Quadro 5 (Apêndice D), as quais foram complementadas a partir da coleta de dados por meio das entrevistas, alcançando-se 22 unidades de contexto. Por fim, o processo de análise de dados fez emergir um total de 78 **unidades de registro**, todas discutidas na seção 5 deste trabalho.

A organização de dados foi feita com auxílio do software Microsoft Excel para registro das frequências de unidades de registro, de modo que, para a apresentação dos dados de forma sistemática, foram elaborados os Quadros 10, 11, 12, 13, 14 e 15 contendo as conexões semânticas relacionadas aos elementos do foco interno, feitas individualmente em razão do volume de categorias, bem como dos focos externo e intermediário, destacando a incidência nos sujeitos investigados.

De forma complementar, pretendendo ampliar horizontes no modo de apresentação dos resultados da pesquisa a partir da relação visual dos achados, utilizou-se do aplicativo de diagramação “lucidchart” (<https://www.lucidchart.com/pages/templates/login-or-sign-up-page-wireframe>) para criação das Figuras 2, 3 e 4, que contêm as unidades de contexto e de registro vinculadas aos elementos de cada foco pesquisado e suas interrelações, bem como a Figura 5, expressão da visão integrada da gestão estratégica das ESPs participantes do estudo.

Quanto à saturação, tendo por base o tamanho da população de escritórios de advocacia que se enquadram nos parâmetros do estudo, a natureza qualitativa da pesquisa e o uso da entrevista para a coleta de dados, percebeu-se a ocorrência de saturação parcial, notadamente pela reincidência de unidades de contexto e de registro, sobretudo nas falas dos sujeitos de Sobral/CE, sabendo-se que o relato de cada sujeito é, concomitantemente, um depoimento pessoal e coletivo (MINAYO, 2017).

A ausência de organizações com atuação advocatícia internacional é geradora da saturação parcial, sendo essa uma limitação do estudo. Embora tenham sido convidadas a participar da pesquisa bancas jurídicas cearenses atuantes no exterior, não demonstraram interesse, o que repercutiu diretamente no alcance dos resultados, vez que o ambiente internacional é apontado pela literatura como fator externo que impacta as decisões estratégicas em ESPs (VON NORDENFLYCHT, 2010), bem como o processo de internacionalização da organização é tido como meio de moldar o mercado, conter a influência de concorrentes,

alcançar novos clientes e melhorar a competitividade (ZANNI, 2013; CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014; RIBES, 2021).

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção se destina à apresentação dos resultados obtidos e conseguinte discussão dos achados fruto da coleta de dados, iniciando-se com a identificação dos sujeitos e perpassando os três focos de investigação, conforme os objetivos propostos, de modo que se seguirá a ordem sequencial do modelo teórico de Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017), pelo que serão abordados os focos interno e externo para só então tratar do intermediário, que conjuga elementos e características dos focos anteriores.

5.1 Perfil dos sujeitos

A pesquisa envolveu 9 escritórios de advocacia cearenses, com a participação de 9 pessoas, todas na condição de sócio advogado. Em atenção ao sigilo da pesquisa e para fins de identificação dos sujeitos, os escritórios de advocacia serão representados pelas expressões: S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8 e S9. Considerando os critérios de seleção dos sujeitos, todas as organizações participantes têm atuação no mercado cearense há mais de 5 anos, o respectivo advogado gestor tem inscrição na OAB superior a 5 anos e possuem sede no Ceará.

O Quadro 9 apresenta a identificação dos sujeitos entrevistados:

Quadro 9 – Identificação dos sujeitos a partir de suas declarações.

	Áreas de atuação declarada	Fundação	Sede	Atuação	Equipe	Nº Advogados	Nº sócios
S1	Direito contratual e tributário	2014	Sobral	Nordeste	11 pessoas	3	2
S2	Direito sindical	2015	Sobral	Ceará	13 pessoas	5	1
S3	Direito criminal	2010	Sobral	Nacional	10 pessoas	6	2
S4	<i>Full service*</i>	1993	Fortaleza	Nacional	50 pessoas	30	12
S5	Direito do trabalho e previdenciário	1978	Sobral	Ceará	20 pessoas	12	2
S6	Direito civil, empresarial, trabalhista e previdenciário	2010	Sobral	Nacional	44 pessoas	Não informado	3
S7	Direito sindical	2007	Fortaleza	Estadual	15 pessoas	10	6
S8	<i>Full service*</i>	1988	Fortaleza	Nacional	250 pessoas	70	10
S9	<i>Full service</i>	1992	Fortaleza	Nacional	95 pessoas	55	2**

* S4 e o S8 declararam não atuar, respectivamente, em Direito Criminal e em Direito Tributário.

** Há apenas 2 sócios de capital, mas todos os outros advogados da organização são sócios de serviço, sem integralização social com aporte financeiro e sem direito a voto nas deliberações.

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Há diversidade entre os escritórios que integram a pesquisa, sendo o mais novo com menos de 10 anos de existência e o mais antigo com quase meio século. Quanto aos ramos de atuação, também há pluralidade, tendo-se bancas que exploram ramos específicos do direito

enquanto outras se propõem a uma atuação *full service*, pretendendo atender quaisquer demandas jurídicas apresentadas por seus clientes. Quanto ao público-alvo, S4, S6, S8 e S9 prestam serviço com foco em pessoas jurídicas, enquanto os demais atendem tanto pessoas físicas quanto jurídicas, com exceção do S3, cujo ramo é preponderantemente voltado para pessoas físicas.

A seguir serão abordados os 9 elementos da gestão estratégica a partir dos relatos dos entrevistados.

5.2 Análise do foco interno

Em atenção ao primeiro objetivo específico, investigou-se as práticas dos escritórios de advocacia a fim de se analisar o foco interno da gestão estratégica nos serviços profissionais, de modo que serão abordados os 4 elementos que o compõem, cada um deles com um quadro apresentando as conexões semânticas fruto do processo de análise de conteúdo e a incidência em cada um dos sujeitos, optando-se por não reunir todos os elementos em um único quadro em razão do alto número de unidades de registro categorizadas. Ao final do tópico consta a Figura 2, que sintetiza os achados quanto ao objetivo.

De início, expõe-se no Quadro 10 a **organização interna**, que contém as unidades de registro referentes a este elemento.

Quadro 10 – Conexões semânticas do elemento organização interna de gestão estratégica das ESPs pesquisadas.

Foco interno																						
Unidade de análise	Unidades de contexto	Unidades de registro	Incidência nos sujeitos																			
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9											
Organização interna	Estrutura de funções	Controladoria jurídica																				
		Diretoria																				
		Financeiro																				
		Jurídico																				
		Marketing																				
		Recursos Humanos																				
		Secretariado																				
	TI																					
	Divisão do trabalho	Clientes por advogado																				
		Áreas do direito																				
		Execução do serviço na estrutura física do cliente																				
		Fluxos de rotinas																				
	Cultura organizacional	Controle da operação																				
		Formação profissional																				
		Meritocracia																				
		Valorização das pessoas																				

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Verifica-se uma estrutura de funções composta basicamente pelo setor jurídico, com advogados e estagiários, pelo secretariado e pelo financeiro, esse por vezes desempenhado pelo próprio sócio ou por algum colaborador, acumulando-se com outra função. Conforme o tamanho da organização pode haver maior estratificação, como a presença de uma diretoria com papel estratégico na gestão do negócio e na tomada de decisão, e um setor de marketing, terceirizado, como no S1, ou com pessoal interno, como no S3, S4, S5, S6 e S8. Em alguns dos sujeitos foram identificadas áreas de recursos humanos e de controladoria jurídica, tidas como serviços auxiliares, a última voltada para o controle da qualidade e gestão do tempo, enquadrando-se como um staff da atividade fim (BRITO *et al.*, 2022). A função de TI foi a que apresentou menor incidência entre os sujeitos, estando presente somente nos investigados de maior porte.

Mesmo nos escritórios com menor quantitativo de pessoas se percebeu a existência de uma estrutura básica de funções representativas de relações de subordinação e de padrões de interação (GEBHART; MÜLLER, 2021). Todavia, dada limitação de colaboradores nessas organizações, durante a execução no dia a dia tal repartição de competências é menos visível, seja porque há acúmulo de atribuições sobre uma mesma pessoa, seja porque a própria organização não observa de forma criteriosa os fluxos de trabalho criados para tal, como ressaltado pelo S1:

O escritório tem uma divisão bem nítida. Nós temos o administrativo e temos o judicial, e entre esses dois temos a Controladoria. A dinâmica do dia a dia às vezes faz essa divisão ficar menos visível, mas a divisão existe e ela funciona. Ela atualmente tem precisado de mais atenção por parte dos profissionais por conta da demanda mesmo, que a gente tem descumprido alguns fluxos internos por conta da necessidade de resolver os problemas dos clientes. Porém, o escritório funciona bem. (S1)

Em consonância com o que é apontado por Gebhart e Müller (2021) ao tratarem dos parceiros que ocupam o topo da estrutura hierárquica, os sócios dos sujeitos investigados, além de gerir estrategicamente o negócio, desempenham com maior intensidade a atividade de prospecção de clientes, de modo que as falas não evidenciaram a presença de profissionais com função autônoma tipicamente comercial ou de vendas, o que se alinha com a regulação institucional da advocacia, que refuta a natureza mercantil da atividade (artigo 5º do Código de Ética da OAB e artigos 15 e 16 do Estatuto da Advocacia).

Considerando a estrutura de funções apresentada, os dados revelaram algumas características que orientam a divisão do trabalho prestado pelos sujeitos. Predominou a repartição do serviço por áreas do direito correspondentes aos ramos de atuação do escritório,

embora S2 e S7, que atuam diretamente com sindicatos, optem por gerir o serviço partilhando os clientes entre os profissionais da banca, justificando-se tal organização em função da atuação em um nicho específico. A exceção foi o S4, que adota os dois modos de divisão do trabalho, inicialmente estratificando por ramos do direito e, em seguida, distribuindo clientes entre os advogados com a finalidade específica de promover uma maior aproximação e estreitamento no relacionamento.

Ainda sobre a divisão do trabalho, S1, S2, S4, S6 e S8 apontaram possuir fluxos de rotinas que orientam a padronização da atuação para conferir maior qualidade ao serviço, também servindo como ferramenta de controle, denotando o desenvolvimento da gestão interna da organização (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017). Por fim, o S7 executa o serviço diretamente na estrutura física de seus clientes, alocando os advogados nos respectivos sindicatos. Tal estratégia não foi identificada nos demais sujeitos, mas que se destaca entre as práticas coletadas por ser redutora de custos da operação em razão do baixo investimento em infraestrutura, permitindo uma maior margem de negociação na oferta de preços.

Encerrando a organização interna, tem-se a cultura organizacional, fator determinante desse elemento da gestão estratégica, pois dela se ramificam várias ações que ditam o funcionamento do negócio, delineando o arquétipo. Nem todos os entrevistados relataram reconhecer uma cultura que reflita o escritório que integram, apesar disso, alguns aspectos foram ressaltados. Dentre as falas afetas ao tema, a valorização das pessoas foi a mais recorrente, indicando que os gestores percebem nas pessoas um ativo essencial aos serviços profissionais (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017). Em seguida, a meritocracia emergiu como cultura que orienta o sistema de recompensas, prestigiando o capital intelectual da organização e promovendo melhor gestão do conhecimento, além de impactar as estratégias de recursos humanos (MARTINSONS; DAVISON; HUANG, 2017).

Considerando que a cultura organizacional é caracterizada por antecedentes organizacionais (KHAKSAR *et al.*, 2020), percebe-se no controle da operação uma cultura do S8, evidenciada pelo relato abaixo:

Para advogar para instituições financeiras você tem que estar acostumado ao controle. Eu acho que como o nascedouro do escritório ter vindo de 2 gestores de banco, que eu entendo que o sistema mais regulado do Brasil, com regulação mais antiga, é o sistema bancário, através do Banco Central. Então [o setor] tem uma regulação bem firme e forte. E aí, [...] por a gente ter nascido através de sócios advindos de banco, a gente veio acostumado a trabalhar com controle. Que tipo de controle? Nossos processos são auditados pelo [setor jurídico bancário] interno. Geralmente esses bancos tem um escritório interno e terceirizam os processos, que é o nosso caso. Então a gente acaba tendo negócios auditados pelo interno [do banco cliente]. (S8)

Um dos pilares de atuação do S8 é o direito bancário, de modo que o sujeito trouxe aprofundamentos dos mecanismos de controle que se internalizaram na praxe do escritório a partir das práticas dos fundadores, traduzindo-se em processos, operações e relacionamentos (KHAKSAR *et al.*, 2020) que, inclusive, têm se automatizado em função dos investimentos em tecnologia e da integração com os sistemas das instituições financeiras. Semelhante modo, sobressai como cultura organizacional do S4 a formação profissional, ultrapassando ações pontuais de capacitação para se alcançar uma preocupação real em moldar o colaborador para atender as demandas atuais do mercado, envolvendo-o nas mais diversas rotinas:

Eu tenho 5 anos de escritório, [...] entrei aqui no escritório no 5º semestre de faculdade, [...] sou sócio há dois anos [...]. E desde o primeiro dia que eu entrei no escritório eu já tive contato diretamente com clientes. Então, assim eles realmente fazem uma cultura de formar profissionais em casa, formar bons profissionais em casa com essa ideia de “a gente traz o pessoal bom, faz uma seleção bem rigorosa” e a partir disso eu quero formar um bom advogado pra ficar aqui, porque na cultura, se percebeu ao longo dos anos, que acabava que a gente trazia pessoas para inserir na nossa cultura ou então já trazia profissionais formados em outros mercado, e não dava tão certo como aquela galera que fazia estágio aqui, era trainee aqui, era desenvolvido aqui e já estava adaptado. Então, desde o primeiro dia você já era inserido numa “cabeça” de advogado. Nunca teve muito esse distanciamento [entre] o estagiário, o trainee e o advogado. Não. Você aqui pode se apresentar como estagiário, mas você já tem responsabilidade como o advogado. Obviamente você é orientado pelo seu supervisor, mas você tem a liberdade. E isso acabava dando um senso de responsabilidade muito grande, porque acabava que depois de pouco tempo você já era contratado para expandir sua carga-horária e aí você ficava mais tempo aqui no escritório, você tinha mais contato e tudo mais. Assim, o que se entende como cultura? Eu não entendo muito bem o aspecto acadêmico de cultura, mas é um escritório que você desde sempre é voltado para o aspecto profissional, é um escritório de formação, uma boa escola, vamos dizer assim, de bons profissionais, tanto na parte técnica como na parte de contato, na parte comercial, desde do primeiro mês eles já levavam para reuniões de fechamento de contrato, dava uma experiência muito rica. (S4)

As experiências relatadas pelo S4 são promotoras da confiança mútua entre os profissionais da organização, o que abre caminho para que o compartilhamento de experiências tenha maior fluidez (KHAKSAR *et al.*, 2020).

O elemento seguinte do foco interno é a **gestão do conhecimento**, pelo que segue o Quadro 11 com as unidades de registro afetas a ele.

Quadro 11 – Conexões semânticas do elemento gestão do conhecimento de gestão estratégica das ESPs pesquisadas.

		Foco interno									
Unidade de análise	Unidades de contexto	Unidades de registro	Incidência nos sujeitos								
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
	Ações dialógicas	Conversas individuais e feedbacks	■	■		■			■	■	
		Debates jurídicos / Workshops						■			
		Reuniões coletivas	■	■		■	■	■			

Gestão do conhecimento	Ações tecnológicas	Automação por IA								
		Sistema de gestão informatizado								
	Ações capacitantes	Cursos de aperfeiçoamento e de especialização								

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Ações dialógicas são as principais ferramentas para gerir conhecimento entre os sujeitos investigados, de modo que conversas individuais, rotina de feedbacks e reuniões coletivas compõem o modo mais tradicional de promover o compartilhamento de experiências entre os profissionais, sendo momentos marcados pela informalidade, cujo foco é a troca de saberes e a identificação de melhorias na execução do serviço. A essas se soma a realização de debates jurídicos e workshops, atividades já mais elaboradas, pautadas em discussões de estudos de casos e na multidisciplinariedade entre os setores do escritório, conforme expressaram o S4 e S6:

Aqui sempre são feitos workshops, em que os coordenadores têm o contato tanto com os advogados como com os próprios estagiários daquele setor específico. Então, por exemplo, tem o workshop sobre alguma inovação legal, uma legislação nova, uma implementação de LGPD, enfim. (S4)

Hoje a gente tem chamado o intercâmbio. Geralmente uma vez por mês pegamos casos e debatemos com outros setores para ter esse intercâmbio, certo? [...] Nós pegamos um caso complexo, por exemplo, no Direito do Trabalho e aí esse caso complexo é explicado também para as pessoas do direito civil, da célula cível, para justamente eles entenderem como opera o direito do trabalho. Do cível a mesma coisa no direito do trabalho ou no direito previdenciário. Então, cada célula faz o seu debate de caso. (S6)

As ações pautadas no diálogo, seja ele formal ou informal, alinham-se aos processos de mentoria e orientação profissional (PEREIRA, 2017) e dão ênfase às relações interpessoais entre os componentes da organização, contribuindo para a promoção da produtividade e do desempenho (MARTINSONS; DAVISON; HUANG, 2017) em prol do alcance de vantagens competitivas (HODNEFJELL; ØVERBEKK, 2017).

Por sua vez, mesmo para os sujeitos que não possuem em sua estrutura de funções um setor de TI, a tecnologia se integrou à prestação de serviços profissionais, o que se percebe pela unanimidade existente entre os investigados na utilização de sistemas de gestão informatizados, dentre os quais foram citados o “Integra/Promad”, o “Lysis”, o “LegalOne” e o “Advo”, cujos dados são geridos pelos próprios profissionais. Já representando um outro nível de investimento e implementação nas organizações, tem-se a automação por inteligência artificial, vide relatos abaixo, que destacam a automatização de rotinas e a essencialidade da tecnologia:

Nós temos um sistema de controle de petição, que é como se fosse um robô, que agiliza o número de petições. Eu tenho um sistema que roda [de modo que] três advogados conseguem controlar 250 petições, dar andamento a 250 processos. Então você vê o número cumprindo uma rotina de trabalho. (S6)

Tecnologia, eu diria que [...] a tecnologia é a minha maior “vilã”. Ela suga talvez 30%, 20% do que do que a gente fatura. Mas, ao mesmo tempo, ela pode ser minha grande auxiliar [...]. Eu contratei um gestor de TI, tem uns quatro meses mais ou menos, a gente teve outros gestores, mas não um cara de planejamento. E esse cara veio com um nível acima, pra gente já tentar planejar, fez um diagnóstico aqui e a gente está traçando um projeto macro, aí dentro de dez meses para tentar melhorar essa relação. Dentro disso, tem um sistema de gestão, sem ele eu não funciono. A [nome da funcionária] é uma das pessoas que faz a interlocução com o sistema de gestão, que também nós estamos migrando para o sistema web. Então eu diria que a TI, ela hoje representa o coração do escritório, mais até do que o jurídico. Eu hoje preciso muito mais de um cara que tenha condições de operar virtualmente, com o mundo virtual, do que um cara que sabe fazer uma petição. (S8)

As ações tecnológicas indicadas pelos entrevistados reforçam o ganho de eficiência já apontado na literatura (SKJØLSVIK; BREUNIG, 2018; GOULART, 2020), tornando os prestadores de serviços jurídicos mais competitivos na disputa por visibilidade e clientela. Todavia, a sua ampla utilização pela advocacia ainda se mostra como um desafio gerencial, como dito por Mathew *et al.* (2020) ao se referir aos mercados emergentes, notadamente em razão do alto investimento necessário e da carência de profissionais com as novas competências exigidas.

De forma complementar às já citadas, há ações capacitantes, operacionalizadas por meio de cursos de aperfeiçoamento e de especialização, atitude recorrente entre os sujeitos, havendo incentivo e até o custeio para o aprimoramento profissional.

O terceiro elemento do foco interno do modelo teórico estudado corresponde às **estratégias de recursos humanos**, que foram expressas no Quadro 12:

Quadro 12 – Conexões semânticas do elemento estratégias de recursos humanos de gestão estratégica das ESPs pesquisadas.

		Foco interno											
Unidade de análise	Unidades de contexto	Unidades de registro	Incidência nos sujeitos										
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9		
Estratégias de R.H.	Desenvolvimento profissional	Cursos de aperfeiçoamento e de especialização		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Acompanhamento no início da carreira		■		■							
		Formação de líderes							■				
		Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)											■
		Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR)				■			■				■
	Remuneratórias	Bonificação		■	■	■	■	■				■	■
		Remuneração exclusivamente variável							■				
		Outros benefícios financeiros				■						■	■
		Controle de jornada de trabalho					■						

Ambiente de trabalho	Distribuição de tarefas por perfil profissional									
	Flexibilidade e autonomia									
	Fortalecimento de vínculos afetivos									
	<i>Home Office</i>									
	Investimento em infraestrutura									
	Participação na tomada de decisão									

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme visto acima, as estratégias de recursos humanos se apresentaram a partir de diversas unidades de registro inseridas em três unidades de contexto, a primeira afeta ao desenvolvimento das pessoas, a segunda de natureza remuneratória e a última com caráter ambiental, todas elas podendo ser compreendidas também como desdobramentos da cultura organizacional adotada pela organização, conforme será posteriormente ilustrado na Figura 2.

Desenvolver profissionais foi a primeira preocupação dos entrevistados na busca pela qualidade do serviço a partir da gestão de pessoas. São fomentados cursos de aperfeiçoamento e de especialização, sejam eles voltados para toda a organização ou mesmo como critério para elevação na carreira. Já alguns sujeitos revelaram atenção específica com o acompanhamento dos profissionais em início de carreira, a exemplo do S2 e do S8, que promovem um período de integração e adaptação:

Quando a pessoa entra, recebe um treinamento, ela fica primeiro acompanhando. A [nome da funcionária], por exemplo. hoje ela ocupa o cargo de advogado júnior, ela se formou, foi uma estagiária brilhante, foi recebida pelo escritório como advogada, mas no início ela não tem toda a liberdade, toda a autonomia e todas as atribuições do [nome do funcionário] ou da [nome da funcionária], por exemplo. Porque primeiro ela tem que compreender o que é o cliente, ela tem que entender como lidar, ela tem que ganhar algumas experiências, então ela passa por um período de treinamento, tanto que o primeiro contrato que realmente ela está assumindo ela assumiu hoje, sendo que ela vai fazer um ano que está como advogada, mas hoje ela assumiu o primeiro contrato, e hoje eu fiz exatamente essa transição, e daqui pra frente a ideia é que eu vá acompanhando, mas que a cada dia ela vai ganhando responsabilidades e a gente vai orientando. (S2)

A gente tem aquele básico, o DDOH [Departamento de Desenvolvimento Operacional e Humano] faz uma integração explicando como é que funciona. E a gente tem um prazo, se eu não estiver enganado, cada equipe passa duas semanas ou três semanas, a pessoa só aprendendo o mais básico. [...] A pessoa entra, ela não vai ficar executando, certo? Pega os procedimentos internos e como funciona a célula onde ela vai trabalhar durante uma semana, duas semanas, até ela estar apta a executar. Então a gente faz meio que um treinamento com a pessoa já dentro da célula, entendeu? É assim que funciona na prática. (S8)

Visando a retenção de talentos e desenvolvimento de novas competências, também se enquadra na unidade de contexto desenvolvimento profissional a formação de líderes, sendo uma estratégia que, conjugada com as anteriores, demonstra a pretensão de longevidade e de

crescimento da organização, alinhando-se às práticas que constroem o capital humano e geram alta performance em serviços profissionais (FU *et al.*, 2019).

A existência de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e de Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR) sinaliza a profissionalização da alta gestão das ESPs na busca por utilizar e aproveitar ao máximo o conhecimento e os recursos humanos, reconhecendo nas pessoas a principal fonte de vantagem competitiva (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017), conforme se infere das falas do S8:

Geralmente, no início do ano a gente faz uma autoavaliação e o gestor avalia o colaborador. A gente faz um consenso e determina pontos de melhoria e ações para desenvolvimento, que é o que a gente chama de PDI. A gente tem um período para entregar aquelas ações, ou seja, fazer um curso, leituras, fazer um curso de pós-graduação, se capacitar nesse assunto, você cria um meta para ele, “se você fizer isso aqui, você atinge isso, você vai receber uma promoção, que vai ser essa”, aí tu vai ter dentro da tua carreira, dentro disso, escritório, já está tudo desenhado para essa formação. Se atingir esse ponto, tu pode subir de nível. Para tu subir de nível, tu precisa tanto aqui como aqui, né? Pra subir horizontalmente vai ter que compreender essas tarefas ou cumprindo exigências da subida nível. Por exemplo, [...] o analista jurídico tem nível 1, 2, 3 até o 6. Então ela vai subindo de nível para poder estimular. (S8)

A gente já passou por algumas consultorias aqui, então a gente já tem PCCR aplicado com o desenvolvimento de cada um aqui. Para você aplicar, tem que ter os níveis que vão subindo, tem que fazer avaliação, tem feedback de cada líder, que isso funciona. (S8)

Entende-se que as ações de desenvolvimento profissional são geradoras de melhorias de habilidades e de aumento de motivação, como apontam Fu *et al.* (2017), sendo que o PCCR, por seu impacto financeiro, também compõe as estratégias remuneratórias na gestão de recursos humanos em ESPs.

A segunda unidade de contexto no âmbito das estratégias de recursos humanos corresponde às estratégias remuneratórias. Além do já mencionado PCCR, ferramental mais estruturado e cuja implementação requer maior envolvimento da alta gestão, tem-se a bonificação como método mais recorrente, podendo ser atrelado ou não ao cumprimento de metas. O S6 foi o único entrevistado que apontou adotar remuneração exclusivamente remunerável para seus colaboradores. Ademais, os sujeitos também relataram ter outros benefícios financeiros, tais como participação nos lucros e resultados, plano de saúde e desconto em academia. Com efeito, a conjugação das práticas remuneratórias são ações que influem diretamente no aumento da motivação (FU *et al.*, 2017).

Sem prejuízo das ações anteriores, a maior pluralidade de unidades de registro foi identificada no ambiente de trabalho, em sua maioria fruto da cultura organizacional de valorização das pessoas, contribuindo para o comprometimento psicológico das pessoas com a

organização (YALABIK *et al.*, 2015). Dentre os investigados, o S5 foi o único que relatou exercer controle de jornada de trabalho mais rígido. Por outro lado, os sujeitos convergem ao pretender fortalecer vínculos afetivos e conceder flexibilidade e autonomia para os profissionais, o que, para Von Nordenflycht (2010) é uma característica típica de serviços profissionais clássicos, contribuindo para a satisfação dos funcionários. Também há ênfase no investimento em infraestrutura e adoção do trabalho em *home office* após o período crítico da pandemia da COVID-19, medidas que favorecem o bem-estar das pessoas.

De forma complementar, também são estratégias de RH relacionadas ao ambiente de trabalho a distribuição de tarefas por perfil profissional e a integração dos colaboradores na tomada de decisão, essa última correspondendo à participação dos funcionários na organização de modo que se permita expressarem suas preocupações e ideias, reforçando o comprometimento e motivação (FU *et al.*, 2017).

Por conseguinte, no elemento **arquétipo** é possível identificar ações que ora aproximam as organizações do modelo P², ora do modelo MPB, identificados no Quadro 13:

Quadro 13 – Conexões semânticas do elemento arquétipo de gestão estratégica das ESPs pesquisadas.

Foco interno															
Unidade de análise	Unidades de contexto	Unidades de registro	Incidência nos sujeitos												
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9				
Arquétipo	P ²	Ausência de critérios objetivos de controle de qualidade	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Centralização da gestão	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Decisão estratégica reativa ou por demanda	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Ênfase no curto prazo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Estrutura pouco hierarquizada	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Ingresso na sociedade como sócio de serviço	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Marketing em redes sociais	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Tomada de decisão por consenso	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Vínculo informal de contratação	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	MPB	Acompanhamento periódico de metas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Estrutura hierárquica departamentalizada	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Marketing de relacionamento	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Parâmetros objetivos de controle	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Planejamento de curto, médio e longo prazo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Vínculo formal associado	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

De logo se explica que nenhuma das falas revelaram a adoção do modelo VLF indicado na literatura (SKJØLSVIK; BREUNIG, 2018), concentrando-se em posturas que permeiam os modelos P² e MPB. Dito isso, reforça-se que ESPs são organizações marcadas por um ambiente de lenta mudança, que ocorrem por força de um processo de profissionalização na busca por maior lucratividade, de modo que o arquétipo é a representação dessa mutação

que molda a estrutura e os ideais do negócio (GREENWOOD; HININGS, 1993; HODNEFJELL; ØVERBEKK, 2017).

Nesse sentido, tem-se como práticas que marcam o modelo P² a centralização da gestão e a estrutura pouco hierarquizada, como visto nos S1, S2, S3, S5 e S7, de modo que a alta gestão, além de pensar estrategicamente a organização, também executa diretamente o serviço, implicando em um acúmulo de funções, situação que converge com o que já fora identificado no contexto brasileiro por Castelo Júnior e Tureta (2014). Como consequência, enfatizam-se as estratégias de curto prazo e os escritórios carecem de critérios objetivos de controle de qualidade, como se infere das falas dos entrevistados:

O planejamento é elaborado por mim. Eu faço esse planejamento. Eu não penso a longo prazo. Basicamente hoje eu penso dentro de uma esfera de 30 dias, no máximo, e eu tenho um pequeno vislumbre do que seremos daqui a um ano. Então, eu estou mais com pensamento mais a curto prazo mesmo, não tenho pensamentos e projetos a médio prazo nem a longo prazo. Tenho só projetos a curto prazo. E o acompanhamento é feito por mim. Como eu só penso coisas a curto prazo e atualmente eu não tenho pensado nada muito abstrato, são coisas mais concretas, eu próprio e a equipe fazemos o acompanhamento. Para algumas coisas a gente gosta de fazer uma pequena planilha e essas impressões e os dados são repassados para a gente, e procuro assimilar o que é interessante. (S1)

(Entrevistador) Como ocorre o controle de qualidade do serviço prestado pelo escritório? (S1) Por mim, eu reviso tudo! (Entrevistador: há algum parâmetro para definir a qualidade?) O meu, é o meu parâmetro. (S1)

Esse controle de qualidade é feito pela fiscalização de peças, de vez em quando eu pego uma peça, às vezes é um processo mais delicado, eu fico olhando sempre ele, eu acompanho, avoco a responsabilidade para ficar também comigo. Para a gente manter a qualidade das peças eu costumo dizer que um bom advogado é conhecido pelo que ele fala e pelo que ele escreve. Então se o advogado não sabe escrever é melhor voltar para a faculdade, estudar outra “coisinha”, seguir outro rumo. [...] Faço isso e também sempre fico nessa parte comercial de feedback com os clientes: “E aí, como é que estão as coisas, está tudo bem? Você tem alguma sugestão? Teve alguma coisinha aí?”. Ou então quando acontece algum problema [...] Eu sempre penso com relação a essa qualidade, agora métrica de qualidade eu não tenho. É um negócio complicado. A não ser que eu fizesse um check list e entregasse aos clientes e pedisse para preencher a pesquisa, só que eu não vejo isso como vantajoso, acho isso uma exposição do escritório também. É complicado. (S2)

As falas acima apontam uma orientação de curto prazo e um limitado controle estratégico, indicativos de serviços profissionais do tipo P², conforme literatura clássica de Greenwood, Hinings e Brown (1990), Løwendahl (1992) e Maister (1993), pelo que o foco da gestão está em questões financeiras e de mercado mais latentes e em controlar diretamente a operação para garantir a qualidade do serviço (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014; CLEGG; BALTHU. MORRIS, 2019).

Outra atitude que marca o modelo P² é a tomada de decisão por consenso, verificada no S1, S2, S3, S5, S7 e S9. Ainda que haja variação no tamanho dos escritórios desses sujeitos,

em suma há a reunião dos sócios para definir os rumos da organização de forma consensual, tais como critérios mínimos de qualidade, expectativa de crescimento e metas financeiras (LAWRENCE; MALHOTRA; MORRIS, 2012; CLEGG; BALTHUS; MORRIS, 2019), processo esse que pode ou não levar em consideração a opinião de outros profissionais da organização, como já comentado ao tratar da unidade de registro “participação na tomada de decisão”, correspondente a estratégia de RH relacionada ao ambiente de trabalho.

Nem todos os entrevistados revelaram a forma como promovem o vínculo contratual com os advogados. Ademais disso, como no modelo P² não é comum a contratação empregatícia de advogados (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014), identificou-se a situação de profissionais com vínculo informal de contratação e a possibilidade de ingresso na sociedade como sócio de serviço:

Nós temos 15 pessoas. Sócios advogados, nós temos hoje 6. Eu tenho 10 advogados, 6 são sócios e os outros são parceiros. Eu não tenho empregado, empregado advogado. (S7)

Todos os advogados ingressam na sociedade, mas eles ingressam mais como sócios de serviço. Então, o sócio de capital tem eu e tem o [...] Controller [...]. Então, assim, nós dois somos sócio de capital, um com percentual um menor percentual maior, mas todos [os advogados] ingressam na sociedade, não é como associado, como sócio, mas voltado para a parte de sócio de serviço. A gente ainda continua nesse modelo mais tradicional, ninguém sabe se é bom ou se é ruim, porque a gente tem percebido que cada escritório tem uma particularidade diferente na forma de gerir. Como a gente veio o desde do início “meio que sós” na parte de capital, a gente vem conseguindo até hoje. (S9)

Dinovitzer e Garth (2020) defendem que se tornar sócio sem aporte de capital seja uma estratégia presente no mercado jurídico apenas a partir do século XXI, representando avanço no processo de contratação nos serviços profissionais advocatícios, ao passo que Ribes (2021) aponta a medida como um forte estímulo para alcance de alto padrão de produtividade. Apesar das considerações teóricas, a percepção do S9 reflete que tal prática é um modo tradicional de contratação no contexto local e não uma opção inovadora ou inclusiva na gestão de recursos humanos. Pode-se compreender o entendimento do sujeito por ser essa uma medida apta a reduzir custos de operação, tipicamente altos no Brasil em função dos encargos trabalhistas, ao mesmo tempo que confere um nível de segurança no vínculo com o profissional sem lhe conceder direito de voto, em razão de sua cota social ser mínima.

Destacou-se, também, como característica do modelo P² a presença do marketing em redes sociais, valendo-se mencionar algumas das falas dos entrevistados:

Essa questão de marketing, eu vou ser muito sincero para você, hoje quem promove o marketing é a [nome da sócia]. Ela tem uma atuação muito forte voltada para o marketing, principalmente o digital, que são as redes sociais, instagram. Hoje a gente

está desenvolvendo um site, e aí nesse site a gente vai usar para trazer informações do escritório, trazer conteúdo, como se fosse uma espécie de blog dentro do próprio site. (S3)

Eu ainda tenho um conceito de que propaganda por propaganda a advocacia não tem resultado. Eu nunca gostei. Eu acho que a advocacia é tempo, é você ter tempo, o teu network é tempo, tua propaganda é teu serviço, são os próprios clientes e assim por diante. Eu ainda penso muito assim. A evolução desta propaganda em nível de internet eu ainda tenho muita restrição. Eu não acredito. Por exemplo, sites eu nunca tive, mas agora as meninas estão querendo, então eu vou botar, estão fazendo site. Porque eu nunca vi retorno efetivo no site. Se eu te disser que, na verdade, sabe para que serve um site? Para os escritores adversários pesquisarem, os outros escritórios é que vão pesquisar, saber quem é que trabalha lá. Raríssimos são os clientes que vão entrar num site para saber quais são os advogados que atuam. [...] Mas agora a gente está começando a fazer um site, porque as meninas querem, mas eu ainda não acredito nesse potencial, mas principalmente o Instagram. Mas a gente está fazendo um trabalho com Instagram para que o Instagram não seja, na verdade, um mecanismo de divulgação de propaganda, mas que facilite que os clientes tenham acesso à gente. (S7)

A literatura aponta a prática como típica do modelo MPB (LAWRENCE; MALHOTRA; MORRIS, 2012), todavia, percebeu-se uma clara distinção na execução das ações de marketing e na percepção da importância delas para os sujeitos, razão pela qual fora categorizada no modelo P², distinguindo-se de outro modo de atuação no marketing que será apresentado a frente.

Para concluir as unidades de registro do modelo P², tem-se a decisão estratégica reativa ou por demanda, conforme expressam os falantes:

(Entrevistador: como ocorre a gestão de pessoas no escritório?) Olha, ela não ocorre de um modo orgânico. Ela é muito do feeling mesmo, às vezes, é muito da necessidade. É uma falta minha mesmo, isso tem sido resolvido com a colaboração da [nome da funcionária], que tem formação em recursos humanos, [...] mas é uma coisa que precisa ser resolvida. Aqui não há gestão de recursos humanos [...]. (S1)

(Entrevistador: Como são definidas as rotinas de gestão estratégica do negócio?) S1: Em reuniões coletivas. Nós socializamos as necessidades, essas necessidades são colocadas à mesa e a gente discute junto a melhor solução. Obviamente, a última palavra é minha, mas eu procuro socializar bastante e ouvi-los bastante. (S1)

Aí é o “tico e teco” da minha cabeça, não existe um padrão para isso. Eu faço uma avaliação, digamos assim, empírica do qualitativo do relacionamento, como é que está com o cliente, se tem como avançar, se eu consigo crescer mais. Então eu começo a investir. Mas não existe. Talvez se tu me perguntar: tu trabalha no setor A, quer investir no setor B, então como é que tu faz para crescer nesse setor? Infelizmente a advocacia tem um problema muito grande, talvez intrínseco realmente a ela e que foi formado com o tempo, que é a história da formação do advogado dentro da vida social. Para quê que serve o advogado? Deixa eu devolver essa pergunta. Para quê serve o advogado? Você sabe. Mas se eu perguntar isso a um cidadão, ele vai responder que é para defender o processo. Advogado serve para isso? Não! Então, em regra, você chegar num setor novo é algo muito difícil. Se a gente estivesse tratando de multinacionais aqui, talvez fosse só dinheiro, eu fazia minha proposta, ele avalia tecnicamente qual a melhor proposta e vamos contratar esse, mas na vida prática não é assim. Se eu chegar no “Chiquinho ali”, que tem uma empresa grande, um posto de gasolina talvez, eu vou oferecer uma proposta, ele vai dizer “não, precisa não, que eu

não tenho processo”. Então essa avaliação bem técnica de rotina de estratégia para poder alcançar o mercado, ela é muito difícil. (S2)

Eu realmente não tenho um planejamento feito dessa maneira. Eu deixo as pessoas muito livres. Então, eu estou com uma advogada específica conversando e vai surgindo as ideias, aí nessas ideias, eu vejo que é uma coisa que pode dar certo, aí eu compartilho com a turma. A turma entendendo que é legal, a gente desenvolve. (S7)

Embora a primeira fala do S1 acima destacada diga respeito à gestão de RH, reconhece-se que a tomada de decisão sobre o tema é estratégica no contexto das ESPs (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017), de modo que, quando conjugada com a segunda fala, infere-se um processo decisório que ocorre conforme o surgimento das demandas do escritório, revelando-se aí o seu caráter reativo e não planejado, assim como no S2 e S7.

Dicotomicamente, a literatura revela a presença de um segundo modelo, o MPB, que também foi percebido nas práticas dos sujeitos.

De início, no S4, S6, S8 e S9 se identificou uma estrutura hierárquica departamentalizada, com clara divisão de níveis de responsabilidades, presença de líderes ou coordenadores de áreas, que atuam como representantes da alta gestão no controle da operação. Com exceção do S7, todos os entrevistados contam com pelo menos um colaborador com formação de nível superior que não seja na área do Direito, havendo presença de profissionais formados em Administração, Ciências Atuariais, Ciências Contábeis, Economia, Engenharia da Computação, Jornalismo, Marketing, Pedagogia, Psicologia, Recursos Humanos, Serviço Social e TI, circunstância que contribui para a eficiência organizacional no mercado competitivo (SKJØLSVIK; BREUNIG, 2018).

O planejamento de curto, médio e longo prazo é um dos traços do modelo MPB (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014), sendo que dentre os entrevistados apenas o S6 expressou realiza-lo e acompanha-lo de forma periódica, sistematizada e formal:

Nós temos planos de 12 meses sempre formados, inclusive iniciamos agora o planejamento estratégico para 2023, estamos na metade de 2022, mas já estamos pensando 2023. Esses planejamentos são focados em OKR's, é tudo alinhado. Vamos ser mais objetivos. Eu tenho o planejamento estratégico, dentro do planejamento estratégico são desenvolvidos quais são os objetivos do desdobramento do planejamento estratégico: onde eu quero crescer e quanto eu vou crescer? Isso é desdobrado e isso é refletido dentro das pessoas para questão de metas por cada setor. Então isso é acompanhado uma vez por mês. Bateu a meta, não bateu, por que não bateu. E trimestralmente a gente tem um ajuste de alinhamento, que às vezes um mês não bateu tanto a meta e no outro foi superado, então eu não posso fazer mensalmente porque não bateu, e quando não bate, geralmente bate, mas quando não bate a gente já desdobra para ver qual o plano de ação para aquela meta ser atingida. Então, mensalmente nós temos a pequena reunião e trimestralmente a grande reunião para ver se “bateu? Não bateu? Trimestre foi ruim? Por que foi ruim? Quantas médias de clientes nós temos que ter?” Tudo isso é estabelecido dentro do começo. E no final de cada ano a gente estabelece para o ano subsequente. (S6)

A fala acima guarda relação direta com outras duas unidades de registro: os parâmetros objetivos de controle e o acompanhamento periódico de metas, medidas essas que estão alinhadas à cultura organizacional de controle da operação. No caso do S6, há menção à metodologia OKR – *Objective and Key-Results* –, que pode ser entendida como a conjugação de dois elementos: o objetivo que se pretende alcançar, de natureza qualitativa e motivadora para a organização, e o os resultados-chave que são esperados, de natureza quantitativa a fim de que se possa mensurar o sucesso pretendido (MACIEL; ARCOVERDE, [2016]). De forma complementar, há outros relatos que apontam para a presença de parâmetros objetivos de controle e o acompanhamento periódico de metas:

Semana passada eu passei uma relação de todos os clientes a qual eu prospectei, e são clientes que a gente chama de contrato de partido, em que é feita uma pesquisa de avaliação com eles para saber com quem é que eles estão tratando diretamente, é uma pesquisa até sigilosa, então eu não tenho acesso a ela, e eu acho que é feita por auditoria externa. Então eles fazem isso, esse sistema de avaliação de satisfação dos clientes. (S4)

Todos os clientes que eu tenho... Todos não, a maioria, alguns não. A maioria deles a gente trabalha com ranking. Então eu tenho metas a bater. Os que não têm, a gente tem reuniões semanais, mensais ou quinzenais, onde ele me diz “eu estou precisando focar nisso ou focar naquilo”, ele me direciona. Então geralmente através de reuniões, mas os grandes, as grandes instituições, elas já me dão metas e eu já corro atrás daquelas metas, não só de recuperação de crédito, às vezes é meta para baixa de processos, meta para sentença procedente, quando é o contrário, sentença improcedente, quando é réu ou autor. Ele geralmente me direciona. (S8)

A fala do S4 se refere à satisfação do cliente, fator estratégico para esse sujeito, como será visto no foco intermediário, havendo métricas específicas para avaliar a fidelização e rotatividade de clientes, ao passo que o S8 faz menção ao relacionamento com os clientes, os quais delimitam metas a serem cumpridas, norteadoras da atuação dos setores do escritório. Desses fatos se denota uma profissionalização do processo de tomada de decisão, que passa a ser mais objetivo, diretivo e racional (CLEGG; BALTHUS; MORRIS, 2019).

Mesmo a literatura apontando que no arquétipo MPB seja comum a contratação de advogados empregados (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014), não houve tal incidência entre os sujeitos, sendo que parcela deles optaram pelo vínculo formal associado. Tal medida pode se justificar por ser uma prática comum no mercado cearense, e potencialmente no contexto brasileiro, em virtude do impacto financeiro de encargos trabalhistas na folha salarial, como destacado pelo S8:

Os clientes sabem que na maioria dos escritórios ou você é sócio ou você contrata o advogado como associado, que é um modelo que funciona, que exige muita transparência, até porque o advogado não vai ficar exclusivo aqui, ele tem as ações dele fora pra ganhar o dinheiro dele, né? Pronto. E o mercado me remunera sabendo disso, ele sabe que eu não vou assinar a carteira de um advogado, ter um custo, sei lá,

de R\$ 4.000,00, R\$ 5.000,00 por mês fixo, [juntando o salário com os encargos] transforma em R\$ 8.000,00. Ele me remunera para pagar R\$ 3000, R\$ 3500, R\$ 4000 o advogado, já pensando nisso. (S8)

Por fim, tem-se o marketing de relacionamento, focado, como o próprio nome indica, no paradigma relacional com os clientes, visando a criação de vantagens competitivas, o que denota a necessidade de utilização de dados e sistemas de informações para compreensão do comportamento dos clientes, culminando em uma análise geradora de estratégias para a organização (SARQUIS *et al.*, 2017; DEMO *et al.*, 2021).

Para compreensão do marketing de relacionamento, cita-se o relato do S4 ao afirmar que há 5 anos não havia ações de marketing no escritório. Após a sua chegada à organização, iniciaram investimentos no patrocínio de eventos acadêmicos, progredindo para a contratação de um profissional específico para tratar do site e redes sociais com foco em produção de conteúdo. Durante a entrevista o sujeito apresentou a nova identidade visual da banca, reforçando que atualmente os gestores estimulam a promoção de eventos com foco no público-alvo, reconhecendo que tais ações não geram um retorno financeiro direto, sobretudo pelo nicho de atuação explorado, mas que contribuem para a consolidação da marca da organização, trazendo visibilidade para o negócio. Semelhante modo ocorre com o S6, que possui um conselheiro externo compondo sua diretoria e propondo ações de marketing offline focadas no relacionamento com o cliente, que se convertem num segundo momento em produção de conteúdo no ambiente virtual.

Findando a discussão sobre o último elemento do foco interno, ao se contrastar a literatura internacional de ESPs com a realidade dos sujeitos investigados, infere-se que o arquétipo se mostrou como o ponto central de análise. Estudos como os de Greenwood e Hinings (1993), Von Nordenflycht (2010), Lawrence, Malhotra e Morris (2012) e, mais recentemente, Clegg, Balthu e Morris (2019) e Gebhardt e Müller (2021) delineiam o elemento de forma que se denota o modelo P² como um estágio inicial da gestão em ESPs, que teria sido superado após um necessário processo de profissionalização ocorrido nas organizações após a década de 1990, evoluindo para o modelo MPB, prevalecente no século XXI. Todavia, a vivência expressa pelos sujeitos demonstra que para a advocacia cearense ainda há dinamicidade nessa relação.

Com efeito, a praxe dos entrevistados segue transitando entre os modelos arquetípicos, podendo haver concomitantemente práticas do arquétipo P² com ações pontuais do MPB, e vice-versa, sem que isso represente um sinônimo de (in)sucesso para a organização, mas sim a vivacidade do movimento de mudança no âmbito dos serviços profissionais

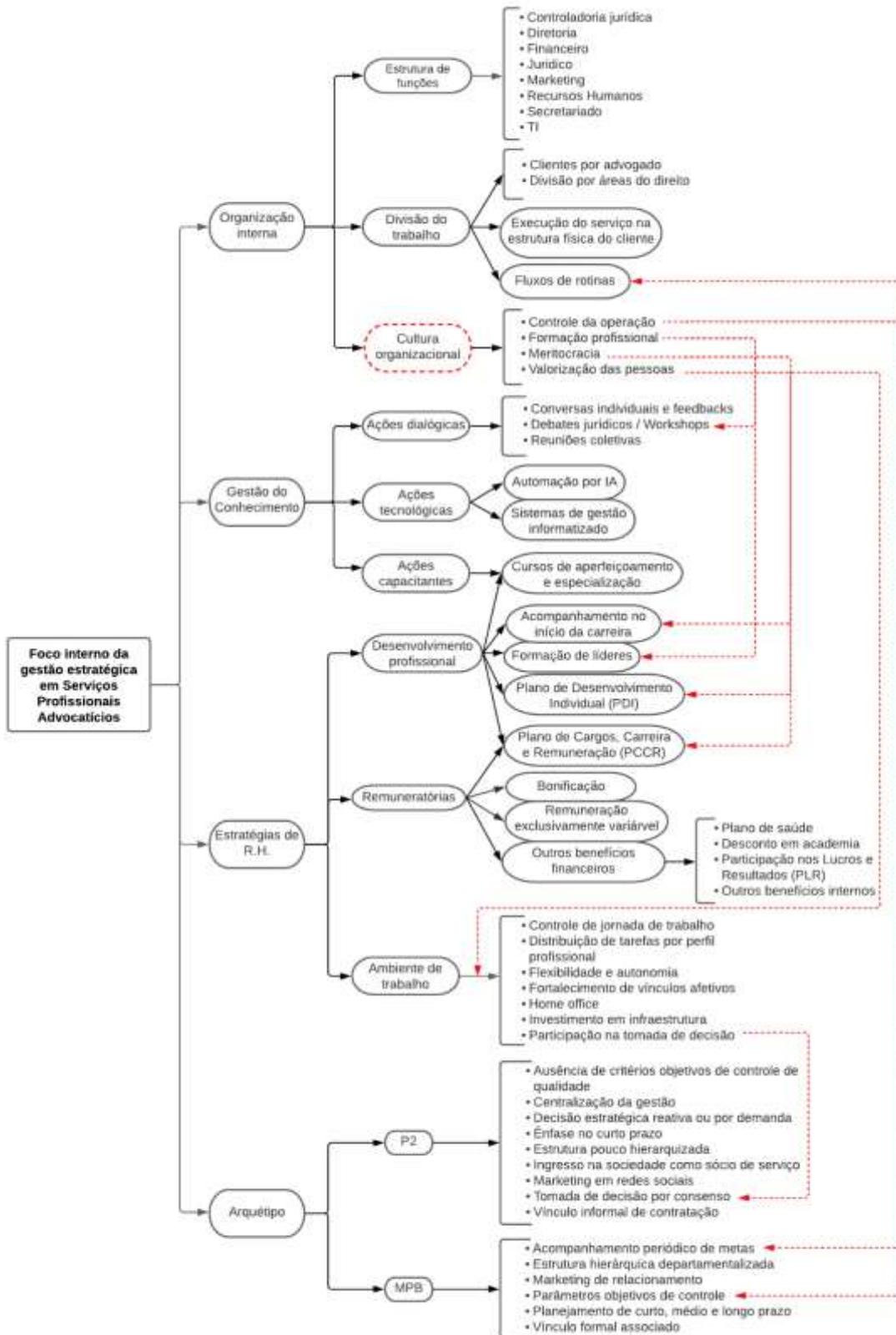
advocáticos. Exemplificando, tem-se o relato do S8, organização de maior porte entre os entrevistados, explicando o modo como planeja suas rotinas estratégicas sem necessariamente fixa-las a longo prazo, mas sim conforme as demandas recebidas por seus clientes, enquadrando-se no P² como “decisão estratégica reativa ou por demanda”:

Eu diria que a gente hoje não tem uma rotina. Ela sempre é de acordo com a demanda. A estratégia, ela montada, meio que “abrasileirada”, eu chego com um problema e vamos montar a estratégia. A gente senta e monta a estratégia para aquele problema, em alguns assuntos, lógico. Dentro de cada diretoria a gente se reúne e monta a estratégia, nós vamos crescer aqui, a gente faz um planejamento estratégico sem homologação. Então a gente tem essa rotina de estratégia, de sentar e fazer, só que ela não está homologada, digamos assim. Dar um exemplo pra ti. A gente precisa crescer na área de TI para atender o cliente tal, que solicitou uma certificação tal, então vamos montar uma estratégia aqui para atender isso. A gente está montando a estratégia, existe o pessoal fazendo já para tentar conseguir esse ISO na área de TI, [...] então já tem uma equipe tentando trabalhar internamente como montar, mas é de acordo com a demanda. Eu não consegui até hoje me antecipar a isso. Que é esse passo que eu estou tentando fazer agora. Me antecipar, fazer um planejamento prévio. (S8)

Vê-se da fala acima a existência de planos de crescimento para atender as necessidades da clientela, mas que não passaram pelo rito procedimental formal que ordinariamente se exige para uma organização do porte do S8. A “estratégia abrasileirada”, como dito pelo entrevistado, reforça as peculiaridades do mercado interno brasileiro, não denotando um desalinhamento da alta gestão na organização, mas sim a vivacidade do processo de mudança representado pelo arquétipo, que segue em constante movimento para atender às demandas presentes e futuras da organização.

Diante de todas essas considerações, a Figura 2 apresenta os resultados obtidos na pesquisa atinentes ao primeiro objetivo específico, contendo as unidades de contexto e de registro visualmente vinculadas aos elementos do foco interno das organizações pesquisadas, correspondentes às unidades de análise:

Figura 2 – Análise do foco interno da gestão estratégica em serviços profissionais advocatícios.



Fonte: dados da pesquisa (2022).

A Figura 2 revela não apenas a composição de cada elemento do foco interno da gestão estratégica, mas também os desdobramentos indicados pelas setas vermelhas, representando o modo como tais elementos se evidenciaram nas práticas de gestão dos sujeitos, defendendo-se, assim, a efetiva integração dos componentes do modelo.

E nesse processo, a cultura organizacional, integrante da organização interna, revelou-se como o mote de encadeamento de ações foco interno. Partindo da premissa de que a cultura representa antecedentes organizacionais que se traduzem em processos, operações e relacionamentos (KHAKSAR et al., 2020), a cultura de controle da operação vivenciada pelo S8 reverbera no estabelecimento de fluxos de rotinas que padronizam a divisão do trabalho, bem como moldam o arquétipo aproximando o escritório do modelo MPB. Semelhante modo, a cultura de meritocracia, adotada por S6 e S8, materializa-se na implementação do PCCR, sendo reforçada pelo acompanhamento no início da carreira e pelo PDI como métodos de proporcionar o desenvolvimento profissional.

Percebeu-se, também, a internalização da cultura de formação profissional pelo S4, ao promover workshops para compartilhamento de conhecimentos de forma multidisciplinar, bem como pelo estímulo à formação de líderes. Analogamente, a cultura de valorização das pessoas, vivenciada pelo S4, S7, S8 e S9 impactou toda a unidade de contexto ambiente de trabalho nas estratégias de RH, com a ressalva da unidade de registro controle de jornada de trabalho, que fora categorizada para destacar que se trata de uma exceção no contexto advocatício pesquisado.

Por fim, verificou-se que a estratégia de RH ambiental de fomento à participação das pessoas no processo de tomada de decisão converge para o arquétipo P², dadas as decisões consensuais, como ocorre no S1, S2 e S7.

Desse modo, tem-se que a compreensão do foco interno da gestão estratégica dos sujeitos entrevistados pode contribuir no processo de autoconhecimento das organizações e na significação das ações até então adotadas, o que poderá permitir maior reflexividade dos gestores no sentido de integrar o modo como gerem o conhecimento e adotam estratégias de RH à cultura que disseminam no seio da organização, podendo, assim, avançar no processo de profissionalização que representa o movimento de mudança do arquétipo P² para o MPB.

Nos tópicos que seguem serão analisados os demais focos da gestão estratégica em serviços profissionais advocatícios.

5.3 Análise do foco externo

Atendendo ao segundo objetivo específico e seguindo a mesma sistemática, os dados foram analisados também com ênfase no foco externo da gestão estratégica de serviços profissionais, o que resultou na Figura 3 contida ao fim da explanação. Abaixo é apresentado o Quadro 14 apontando as conexões semânticas resultantes da análise de conteúdo envolvendo os elementos do foco externo.

Quadro 14 – Conexões semânticas do foco externo da gestão estratégica das ESPs pesquisadas.

		Foco externo									
Unidade de análise	Unidades de contexto	Unidades de registro	Incidência nos sujeitos								
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
Ambiente institucional	OAB	Oneração de custos									
		Restrições à prospecção de clientes									
Estratégias de mercado e de cliente	Fatores de mercado	Ações políticas									
		Concorrência									
		Morosidade do Judiciário									
		Pandemia da COVID-19									
		Percepção social sobre o serviço jurídico									
	Cliente	Automação do relacionamento									
		<i>Business partner</i>									
		Relacionamento personalizado									
Fusões e colaborações	Parceiros de negócio	Nível de qualidade do serviço									
		Serviços complementares									
	Parceiros de gestão	Consultoria e auditoria									
		Aquisição									
	Empresa familiar	Profissionalização da gestão									

Fonte: dados da pesquisa (2022).

O primeiro elemento do foco externo é o ambiente no qual a organização está imersa. Os achados apontam que os sujeitos não reconhecem a influência direta do ambiente internacional em seu negócio, o que pode se explicar pela atuação dos entrevistados ser predominantemente nacional. Assim, prevalece a análise sobre o **ambiente institucional**.

Destaque-se o fato de que a maioria dos sujeitos expressaram que a OAB em nada interfere no seu negócio, embora reconheçam a contribuição institucional para advogados em início de carreira. Essa circunstância diverge da importância do contexto institucional apontada pela literatura, sobretudo nos serviços profissionais clássicos (VON NORDENFLYCHT, 2010). Apesar disso, denota-se influências indiretas capazes de moldar comportamentos dos sujeitos, vide falas do S4 e do S8:

A gente sempre tem muito receio na questão de prospecção de clientes, porque pode ser encarado de uma outra forma pela OAB. E aí vai desde o marketing, no marketing já tem desafio com isso, porque muitas vezes você não pode fazer aquele marketing de conteúdo mais agressivo, até mesmo a abordagem com o cliente também tem que

ser. Então a gente tem um ótimo relacionamento com a OAB, com a instituição em si, o único porém é mesmo é a questão legal do Código de Ética, a lei federal, que acabou vedando [algumas ações de marketing], inclusive tem proposta de reformulação da lei. Enfim. Também não faço uma análise macro sobre isso, mas que com certeza influencia na sua forma de agir, abordagem de clientes, abordagem comercial. (S4)

OAB chegou e disse que ia fazer o piso do advogado. Eu não lembro qual era o valor do piso advogado na época. Nos escritórios de advocacia, os clientes sabem que na maioria dos escritórios ou você é sócio ou você contrata o advogado como associado, que é um modelo que funciona, que exige muita transparência, até porque o advogado não vai ficar exclusivo aqui, ele tem as ações dele fora pra ganhar o dinheiro dele, né? Pronto. E o mercado me remunera sabendo disso [...]. Beleza. A OAB vem e faz o piso, digamos que em R\$ 4.000. O que é que ia acontecer? Fiz um estudo e tal, tudo beleza. Vou pegar a minha produção toda para o Tocantins, que não tem piso. É bom ou é ruim? 60 advogados aqui iam ficar sem trabalhar, eu ia levar o pessoal todo para o Tocantins, contratava lá. Tu entendeu como o agente externo pode até quebrar o meu negócio numa ação dessas, entendeu? (S8)

As restrições à prospecção de cliente relatadas pelo S4 remetem à regulamentação do marketing pela a OAB e à defesa do caráter não mercantil da profissão contido no Código de Ética e Disciplina da OAB (CFOAB, 2015) e no Provimento 205/2021 do Conselho Federal da OAB, que estabelece regras de uso de redes sociais e marketing jurídico (CFOAB, 2021). Sob a ótica normativa, as práticas brasileiras de publicidade jurídica devem envolver apenas a divulgação da área de atuação e dos meios de contato, diferentemente do que ocorre nos Estados Unidos e Reino Unido, por exemplo, que têm uma maior liberdade nesse aspecto (PRASHAR, 2020). Além disso, há incerteza quanto aos limites no uso de redes sociais e de campanhas patrocinadas, o que se exemplifica pela existência de cartilha da seccional da OAB de Minas Gerais, que recomenda a não utilização do aplicativo “Tik Tok” pela advocacia mineira (OABMG, 2020).

Já a fala do S8 foca na oneração dos custos da operação. Embora a abordagem diga respeito a uma projeção que não se concretizou, revela a potencialidade do impacto que a OAB pode exercer sobre a organização e até sobre o mercado de trabalho local, caso tivesse ocorrido a normatização do piso salarial da advocacia no Ceará, reforçando a rigidez regulamentar dos órgãos de controle (VON NORDENFLYCHT, 2010; KIPPING; KIRKPATRICK, 2013). No caso do entrevistado, implicaria no desligamento de um alto número de colaboradores com a contratação de novos funcionários em um outro estado, considerando que tais pessoas atuam em um setor do escritório que envolve ações judiciais massificadas de baixa complexidade, razão pela qual a mão de obra responsável seria mais facilmente substituível ante o nível de gestão do conhecimento para atuação em tais processos no Judiciário.

Já no que toca à **estratégia de mercado e de clientes** devem ser considerados os mútuos impactos na relação tida entre organização, o mercado a sua volta e os seus clientes.

Percebeu-se, por um lado, a presença de fatores externos no mercado citados pelos sujeitos que impactariam o seu serviço em alguma medida. O mais recorrente deles foi a pandemia da COVID-19, referido por quase todos os entrevistados, à exceção do S1 e do S6. A repercussão da COVID-19 atingiu os seguintes aspectos organizacionais: sobrecarga de trabalho decorrente do afastamento de profissionais, que culminou na reformulação de projeções de crescimento do S2; oportunidades de negócio percebidas pelo S3, S4, S5 e S9; repactuação de contratos para retenção de clientes feita pelo S4; e redução de custos, que no S7 ocorreu com a finalidade de manter o número de colaboradores, ao passo que no S8 foi decorrência do desligamento de advogados terceirizados que prestavam serviços presenciais em localidades que o escritório não tinha sede, dado que muitos atos judiciais se virtualizaram.

Sob várias conotações se percebe a adaptabilidade das organizações pesquisadas, denotando que os recursos disponíveis foram gerenciados para manter a capacidade de prestação do serviço (BARRETO, 2015). Além disso, durante a pandemia houve mudanças legislativas em áreas de atuação dos sujeitos investigados, que reagiram criando novos produtos capazes de atender os anseios de sua clientela, reforçando a relação cliente-profissional a partir das características do mercado (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

As ações políticas constituem outro fator externo que se destacou na pesquisa, conforme trechos abaixo destacados:

Um fator externo, por exemplo, é a própria questão política, porque na advocacia a gente, às vezes, tenta se fechar no mundo perfeito e achar que o advogado está fora do mercado, fora da realidade mercadológica, mas não está. Eu tinha uma advocacia praticamente pautada no direito do trabalho até 2017. A reforma trabalhista veio e de lá para cá é só queda, as próprias Varas do Trabalho estão tendo dificuldade de manter o quantitativo mínimo de 1500 processos por ano. Então esse é o fator externo político, lei, alteração legislativa. (S2)

Eu trabalho muito na área sindical, eu já peguei vários governos, [...] de advocacia são 24 anos, então eu já passei por vários governos. Então, por exemplo, como eu trabalho com sindicato, eu já vivi momentos de sindicatos em auges muito grandes, que a gente tinha uma demanda assustadora e hoje estamos vivendo um momento com a demanda muito baixa. [...] Esse sindicato eu comecei há uns 12, 13 anos nele, desde a fundação dele, mais do que isso, eu acho. Não, tem mais, tem 20 anos já. Quando ele começou, era uma salinha, uma salinha alugada no centro e eu já estava com eles, e eu ajudei eles desde o início, da formação [...]. Então, essa estrutura, que a gente chegou no auge do movimento sindical, que foi com Lula e Dilma, chegou a ter 70, 80 funcionários. Depois isso mudou. Hoje essa estrutura aqui tem 3 funcionários, mas tem prédios em todo canto, que ainda estão retornando. E eu tento ver as coisas a longo prazo, eu sei que a economia vai junto, mas a gente tem que sempre pensar assim, eu nunca vi advocacia em crise, a gente só precisa se adequar. Mudou a legislação trabalhista, vai deixar de ter ação? Depende. Tem que saber trabalhar. Como a gente é maleável, a gente consegue mais flexibilidade, como a gente não tem muita estrutura física, nós não temos um custo físico muito grande, então a gente se adapta melhor. (S7)

A minha carteira hoje banco, securitário e saúde, vamos falar aqui do aspecto externo, são carteiras altamente reguladas. Bancos, na hora que o governo vem e repassa um crédito subsidiado para o consumidor, o médio empresário ou pequeno empresário, ele vai ter uma taxa de 6% ao ano, certo? O cara tá devendo ao banco R\$ 10.000, pagando 2% ao mês. O banco oferece R\$ 10.000 com 6% ao ano. Ele vai quitar minha operação, tu entendeu? Então eu tenho que estar pronto para estar cobrando aquilo. Uma outra coisa que aconteceu também comigo, você vê como o aspecto externo pode ser bom ou ruim. Lembra que eu falei das ações do Banco do Nordeste? Aí vem uma lei do senador Eunício Oliveira, quando era presidente do Senado, e dá a liquidação de todas essas dívidas pelo Estado. Nessa liquidação, ele bota lá que não precisa pagar a sucumbência do advogado que já executou a ação. E aí tinha um passivo, tinha aqui dois bi [bilhões de reais] de ações, são 200 milhões de honorários, né? A 10% [...] Vamos dizer que era um bi, 100 milhões de honorários que eu tinha para receber hipoteticamente, que isso aí era 10 milhões, vamos dizer. Aí ficou quanto? Zero. Tu entendeu como o aspecto externo pode me afetar? Eu acho que toda empresa hoje, seja ela de qual ramo for, ela vai ser afetada pelos aspectos externos, sempre. [...] Um outro aspecto, você deve ter lido essa questão aí do “rol taxativo da ANS”. Pronto, afeta diretamente os meus clientes. Acho que hoje, 3500, 3000 processos da Unimed-Fortaleza. Se o rol taxativo passar, e eu quero que passe, porque beneficia não só aos meus clientes, mas aos usuários, [...] eu vou reduzir minha carteira. “Ah, Dr., e aí?” Vai ser melhor, porque vou trabalhar nos processos estratégicos e talvez ter um maior faturamento do que trabalhar no massificado de baixa complexidade, como o de um cara que negou um exame de sangue porque não está no rol, entendeu? Para mim é melhor trabalhar num cara que está pedindo um medicamento de 4 milhões de reais, que não tem eficácia comprovada, ou que na verdade, a minha tese é que o SUS tem que dar, e não o plano de saúde. Você entendeu? (S8)

As falas do S2 e do S7 são convergentes, não apenas por atuarem no mesmo ramo, mas por destacarem distintas facetas do mesmo fenômeno, que perpassa governos de partidos com propensão a políticas públicas voltadas para os trabalhadores (Dilma e Lula), sucedido por um período com políticas com conotação liberal, a exemplo da Reforma Trabalhista (Michel Temer), que trouxe flexibilização de direitos e garantias dos trabalhadores, afetando, por conseguinte, o serviço prestado pelos entrevistados. Já o relato do S8 esclarece como medidas macroeconômicas como o perdão de dívidas, concessão de créditos e normas reguladoras podem afetar o seu serviço jurídico positiva ou negativamente.

Concorrência foi um outro fator externo apontado pelos entrevistados. O S2 afirmou enfrentar dificuldade no mercado em razão da postura de advogados recém-formados, que ofertam o serviço por um preço bem abaixo do praticado e adotam condutas de prospecção de clientes contrárias às regras éticas da OAB, além de questionar a forma como tais players têm executado marketing em redes sociais, essa última crítica também feita pelo S7. Por outro lado, o S9, ao rememorar período de chegada de escritórios do Sul e Sudeste ao Ceará, entende que a pressão dos concorrentes teria contribuído para a profissionalização do mercado local:

Logo quando vieram aqueles escritórios grandes aqui para Fortaleza, como o Siqueira Castro, Veirano, Tozzini, o próprio Siqueira Castro [sócio fundador] veio aqui no escritório e a gente ficou muito assustado com os escritórios que estavam chegando aqui, cliente chegava [e dizia] “olha aí o folder, tem cinco idiomas”, aí eu brincava com o cliente “pois liga para ele aí para ver se você consegue falar ele como fala

comigo”. [...] Hoje, aqui no estado Ceará, [...] podem vir para concorrer com a gente, que a gente não fica receoso, nós temos bons escritórios de advocacia, que trabalham com gestão, que trabalham com qualificação, com avaliação de desempenho de todos. Então, eu acho que aquele momento foi bom para isso. Olha, a gente tem que se profissionalizar aqui, porque o pessoal está chegando. E acho que a maioria deles, pelo menos assim, não ficaram, né? Acho que até cultura, muito da região. E graças a Deus, a gente está aí nessa luta, sobrevivendo sem as fusões. (S9)

Por conseguinte, a percepção social sobre o serviço jurídico é um outro fator externo apontado pelos sujeitos, voltada para a imagem da organização junto aos *stakeholders*. Nesse intento, o S2 entende ser disseminada na mentalidade do empresário de regiões interioranas que a função do advogado seja para atuar em ações judiciais, o que seria uma visão limitada diante de outras possibilidades de prestação do serviço. Tal crença impacta as estratégias da organização para conseguir novos clientes, o que se revela, por exemplo, pela ausência de práticas de marketing por esse sujeito, vide Quadro 13 anteriormente comentado. Por seu turno, S7 e S9 revelam preocupação semelhante com a imagem organizacional, apontando como alternativa o investimento em anuários da advocacia:

Tem essa revista Análise, não sei se você conhece, nos últimos anos, pegando aqui 2018, 2019, 2020 e 2021, nós sempre ficamos em primeiro lugar na Full Service aqui no estado Ceará. No Brasil nós ficamos em quinto nessa categoria Full Service, a gente ficou muito feliz com isso, porque são vários escritórios e é uma revista séria. É na última que saiu agora da região Nordeste, que eles lançam dois editoriais, uma com os 500 mais admirados do Brasil, e eles fazem uma pesquisa também na região Nordeste, e eles pesquisam com clientes de grande porte. A gente advoga para alguns clientes, como Enel, [...] o Grupo Guanabara também, e nessa, que foi na Regional, na última [edição] que saiu, nós ficamos no primeiro lugar no Nordeste, dividindo o primeiro lugar com um escritório de Recife. Então, aqui no Ceará nós ficamos só em primeiro lugar aqui na regional e dividindo o primeiro lugar a nível regional com o escritório de Recife, né? A gente ficou muito feliz, porque é um reconhecimento por parte do cliente e porque é uma revista que é aquela revista séria, que você não tem como de forma alguma “dar um jeitinho” para você botar uma propaganda. (S9)

Para a classe advocatícia, a presença em anuários como a Revista Análise é tido como sinal de reconhecimento e qualidade do serviço, dada a metodologia utilizada pelo conselho editorial que resulta na identificação dos escritórios e advogados mais admirados do país (BRITO *et al.*, 2022).

Findando a análise dessa unidade de contexto, o S1 fez menção à morosidade do Judiciário, que por muito tempo impactou o seu faturamento, atrelado ao êxito de demandas judiciais. Insatisfeito com essa dependência, progressivamente mudou o seu nicho de atuação para priorizar serviços extrajudiciais, como negociações contratuais, diligências cartorárias e atuação no âmbito administrativo, sendo essa uma postura convergente com as novas formas de monetização da advocacia apontadas por Prashar (2020).

O conjunto de fatores externos relatados pelos sujeitos induz a necessidade de que a gestão estratégica em serviços profissionais esteja atenta ao ambiente que a organização se insere a fim de que possa moldar o próprio mercado e responder à concorrência (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017), sob o risco de que, não o fazendo, oportunidades de negócio sejam perdidas ou se fique à margem do mercado.

A partir das reflexões oriundas do ambiente, o processo de gestão estratégica de ESPs avança para a definição do perfil de clientes estratégicos para organização, razão pela qual o cliente foi tido como unidade de contexto autônoma do elemento estratégias de mercado e de cliente.

Nesse intento, o relacionamento personalizado foi apontado por 6 dos 9 entrevistados como um diferencial na advocacia, pois entendem que é no contato direto entre o advogado e cliente que se constrói o elo de confiança do serviço. Defende-se que tal postura favorece o fortalecimento do vínculo emocional com o cliente visando um diferencial no mercado, o que perpassa o desenvolvimento de competências relacionais a fim de que o profissional consiga construir laços de afeto, confiança e afinidade com os consumidores de seus serviços (HOECKESFELD *et al.*, 2020). Por via de consequência, a intensidade da conexão advogado-cliente abre espaço para a coprodução do serviço em prol da melhor solução para os problemas, gerando qualidade e satisfação percebida a partir do resultado alcançado (BARRETO, 2015).

Por outro lado, já há uma postura distinta narrada pelo S8, cuja advocacia é preponderantemente empresarial, pelo que há um processo de automação do relacionamento, como descrito por ele ao ser questionado sobre como ocorre o relacionamento com o cliente no escritório:

Relacionamento ou é [com a] diretoria [do escritório], quando é diretor [do cliente], é diretor com diretor. Quando é gestor abaixo da direção, é gerente, geralmente sócio com o gestor. É direto, é essa relação. Isso é incipiente, sem regra, mas acontece assim. E os próprios clientes nossos, por serem grandes instituições [dizem]: “pede para o teu diretor ir para nossa reunião aqui, que o meu diretor vem”, entendeu? Funciona já meio que automaticamente assim. [...] Mas essas relações são assim. Tudo o que eu faço aqui está no sistema dos meus clientes. Então ele tá vendo tudo o que eu estou fazendo, certo? Alguns clientes tem uma evolução maior no que diz respeito à técnica. Então ele tem, por amostragem, ele pega de 100 petições, pega 10 e analisa tecnicamente, e me dá uma nota por aquilo, que vai ter um reflexo na minha remuneração mensal, que pode ser um deflator ou pode ser um multiplicador, de acordo com minha nota. E eu tenho que ter uma nota mínima para continuar prestando serviço para ele. Eu vou dar esse exemplo, que é isso que eu falei com o Banco do Brasil. Eu diria que hoje é o contrato de melhor gestão jurídica de todo o mercado jurídico do Brasil. [...] Existe essa auditoria, mas o Banco do Brasil eu diria que é o exemplo perfeito que eu tenho dessa auditoria funcionando automaticamente, entende? Dentro do próprio sistema do banco, o meu sistema é através de robôs, é onde vem a tecnologia, eles se comunicam com o sistema do meu cliente. Ele tem todas as minhas informações. Tudo. Dos agendamentos, de quem fez minha peça, se

eu quiser tirar um timesheet dentro do sistema, ele vai saber quanto tempo. [...] Porque a carteira também tem algumas rotinas onde, se eu colocar aquela implantação lá, eu vou ganhar tanto, entendeu? Então essa é uma pontuação que a gente tem [perante o cliente]. (S8)

Percebe-se que o contato personalizado passa a ser uma exceção para o S8, que comparece em circunstâncias estratégicas para os clientes, de modo que a automação do relacionamento através da tecnologia atende às necessidades atuais da sua clientela e auxilia na própria remuneração do prestador de serviço, que passa a ter novos critérios conforme as demandas do mercado (PRASHAR, 2020).

Entre essas duas posturas emergiu uma terceira categoria no processo definição do cliente estratégico, que é a busca por relações de *business partner*, presente na prestação do serviço do S1, S2 e S7, mas que fica visível com maior clareza na fala do S6 quando perguntado sobre o modo como se relaciona com sua clientela:

Atendimento humanizado. É saber a dor do cara, saber a dor do cliente. Hoje nós trazemos a ideia de que nós somos um *business partner* do nosso cliente. Por isso, [...] somos parceiros de negócio. Eu conheço o segmento de cada cliente que eu tenho. Se o cara é de restaurante, eu conheço o [setor de] restaurante, se o cara é de supermercado, eu conheço o supermercado, se o cara é de transporte, eu conheço transporte, se o cara é da construção civil, eu conheço a construção civil, se o cara é de Telecom, eu entendo de Telecom. Eu tenho que entender o negócio do cliente, quanto ele está de lucro, quanto dá de lucro, por que ele faz isso. Então isso é um diferencial. Eu não sou apenas um advogado, meu escritório não é apenas um escritório de advocacia, eu sou um escritório de negócio. É isso. Nós somos um escritório de negócio, é para entender o negócio do cliente e isso é o mais importante. (S6)

Em relações de *business partner* há uma imersão do advogado no negócio do cliente, permitindo que a prestação do serviço que extrapole o âmbito jurídico de praxe. S2 e S7, por exemplo, que exploram o direito sindical, buscam assessorar os sindicatos não apenas sobre questões técnicas jurídicas, mas também sobre finanças e marketing, assim como o S1, que busca contribuir compartilhando conhecimentos de gestão financeira com seus clientes empresariais e de planejamento sucessório.

Com o domínio do conhecimento jurídico pelo advogado aplicado na solução e prevenção de problemas do cotidiano, oportuniza-se à advocacia se tornar um parceiro de negócio de seus clientes (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014), alcançando-se, por consequência, um diferencial competitivo a partir da criação de novos produtos, conforme as necessidades dos *stakeholders* (BACK; ROJO, 2016).

Fechando o foco externo da gestão estratégica se tem o elemento **fusões e colaborações**, revelado a partir de 4 unidades de contexto. De um lado estão as parcerias,

distinguidas em dois grupos pela sua natureza e importância para a organização, e de outro são encontrados dois aspectos empresariais dos investigados.

Quanto às parcerias, os sujeitos narraram com maior frequência ter parceiros de negócios que auxiliam na prestação de serviços complementares, desde que mantido o nível de qualidade. É o caso de escritórios de advocacia parceiros que atuam em área distinta da dos respondentes, mantendo uma relação de compartilhamento de clientela a fim de possibilitar ganhos mútuos, representando alianças entre prestadores de serviços profissionais que afeta a concorrência (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017). Também se enquadra nesse perfil de complementariedade outros prestadores de serviço, como Contadores e Peritos, que ora auxiliam os entrevistados, ora lhes enviam clientes. Para manutenção dessa conexão, imprescindível a confiança entre os players e a qualidade na execução.

Estando presente somente nas falas de 3 sujeitos, tem-se os parceiros de gestão, cuja atuação não tem o escopo de complementar o serviço prestado, mas sim de contribuir, direta ou indiretamente, na condução empresarial do escritório jurídico. No caso do S4, contratou-se auditoria para analisar o nível de satisfação do cliente, fator estratégico para organização, como será visto no foco intermediário. Já no S8, o trabalho de consultores culminou, dentre outros resultados, na criação do PCCR e de POPs – Procedimentos Operacionais Padrão – que contribuem para o controle da operação, meritocracia e valorização das pessoas, culturas disseminadas na organização. Por sua vez, no S6 se verificou uma relação ainda mais intensa com esses parceiros, conforme fala que versa sobre a departamentalização do escritório:

Dentro desse setor da diretoria existe um conselho de [membros] externos, com um conselheiro no segmento de marketing, um conselheiro no segmento de KPI e um conselheiro no segmento de RH. Esses três conselheiros geralmente se reúnem comigo uma vez por mês para traçar estratégias de planos futuros, mas esses conselheiros não trabalham [...] só pra mim. Eles fazem como fosse um conselho mesmo, um acompanhamento das metas do escritório, do desenvolvimento, de onde a gente quer chegar. [...] Os meus três conselheiros são parceiros. Um é marketing, outro é contabilidade e gestão, e o outro é RH. (S4)

Emergiu a distinção entre os parceiros de negócio e os parceiros de gestão, sendo que esses podem ser classificados como ESPs Neoclássicas (VON NORDENFLYCHT, 2010), de modo que esse processo de colaboração e integração entre serviços profissionais que se tornam parceiros de negócios a partir de uma rede de contatos revela alianças de forte impacto (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017), pelo que se defende a autonomia na categorização a partir das finalidades do relacionamento tido entre os entrevistados e o parceiro.

No que toca os aspectos empresariais insertos no elemento fusões e colaborações, emergiu na análise que S5, S8 e S9 possuem características de empresas familiares, sendo

organizações que já estão no mercado há mais de três décadas com traços do tradicionalismo na advocacia apontados por Magalhães (2021). Além disso, os 3 sujeitos têm em seu corpo diretivo já a segunda geração de advogados da mesma família, sendo que esses novos sócios atuaram no processo de profissionalização da gestão, o que pode contribuir para a ascensão dessas bancas jurídicas no mercado (BONELLI *et al.*, 2008; CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014).

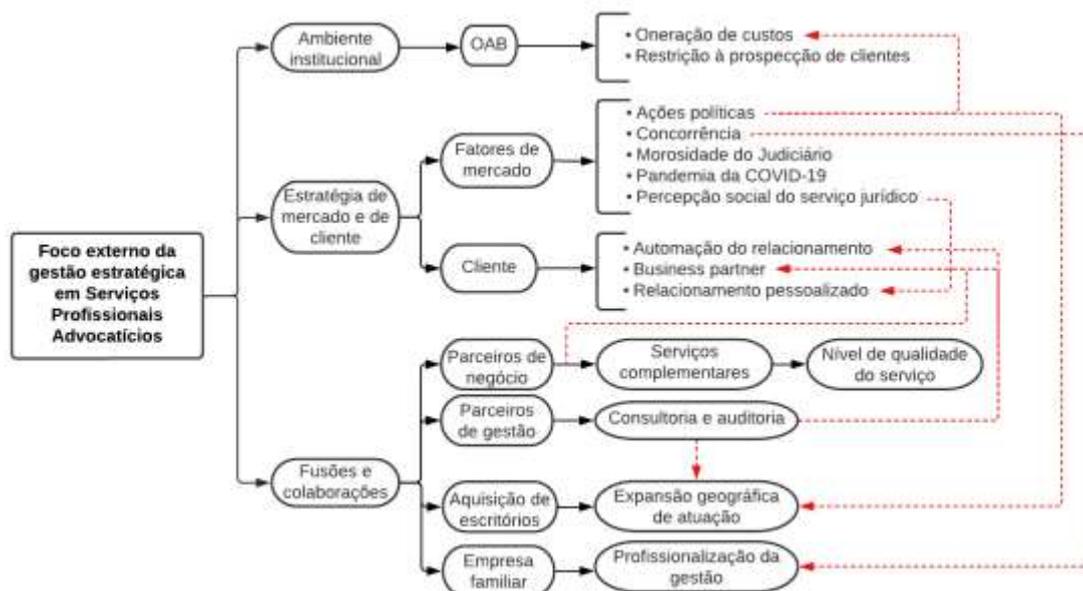
Ainda sobre o elemento fusões e colaborações, a fala do S8 revelou que o escritório segue em expansão no setor bancário, tendo vencido licitação para representar o Banco do Brasil em outros Estados além do Ceará. Esse fato guarda relação direta com o fator de mercado “ações políticas”, dado que a referida instituição financeira é uma Sociedade de Economia Mista, integrando a Administração Pública, pelo que a contratação de prestadores de serviços jurídicos se dá de forma impessoal, conforme critérios do procedimento licitatório previstos na legislação. Daí emergiu como nova categoria para o elemento a aquisição de outros escritórios para expansão geográfica de atuação:

A gente passou por algumas aquisições, mas a gente adquirindo, entendeu? Então, assim, eu diria que não teve muita importância societária, porque o sócio entrou, mas ele entrou minoritário, não tinha, digamos, que direito a voto na composição societária. Agora, talvez, a gente passe por outras aquisições também, por essa rotina de agora ter que ir mais para cinco regiões que a gente não está, cinco Estados que a gente não está consolidado lá, talvez a gente tenha que adquirir cinco escritórios ou quatro, em dois [Estados] até já tem.

Infere-se do relato que o crescimento da organização a partir da incorporação de outras firmas, além de aumentar a capilaridade do alcance do serviço prestado, gera uma modelagem do mercado a partir da redução da concorrência (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017), sem que esse movimento gere impacto societário para a direção da organização.

A seguir, a Figura 3 traz de forma visual os achados quanto ao foco externo:

Figura 3 – Análise do foco externo da gestão estratégica em serviços profissionais advocatícios.



Fonte: dados da pesquisa (2022).

Assim como no tópico anterior, a Figura 3 reforça a integração dos elementos do foco externo da gestão estratégica. No contexto estudado, o ambiente institucional não revelou tanta influência para os sujeitos quanto aponta o referencial teórico. Apesar disso, nota-se que as organizações reagem de diversas maneiras aos fatores de mercado, seja estabelecendo padrões de relacionamento com os clientes, seja firmando parcerias estratégicas, de modo a se adaptar e responder às demandas atuais, personalizando os serviços para aprimorar a experiência do cliente e ofertando novos produtos a fim de agregar valor e alcançar diferenciais competitivos.

Por fim, frisa-se que a adequada análise de fatores externos do negócio conjugada com o planejamento de crescimento e o apoio de parceiros de gestão abre caminho para o aproveitamento de oportunidades que permitem alcançar novos mercados e se destacar da concorrência.

5.4 Análise do foco intermediário

Por fim, em cumprimento ao terceiro objetivo específico, passa-se à análise da perspectiva intermediária da gestão estratégica em serviços profissionais advocatícios, com os resultados apresentados tanto no Quadro 15 com as conexões semânticas, quanto na Figura 4

ao final do tópico. Concluindo a seção, traz-se a Figura 5 com a modelagem da gestão estratégica em serviços profissionais advocatícios, para que se contrastem os achados da pesquisa com o modelo teórico (Figura 1) que a fundamentou.

Quadro 15 – Conexões semânticas do foco intermediário da gestão estratégica das ESPs pesquisadas.

Foco intermediário											
Unidade de análise	Unidades de contexto	Unidades de registro	Incidência nos sujeitos								
			S1	S2	S3	S4	S5*	S6	S7	S8	S9
Análise estratégica	Fatores estratégicos	Capital intelectual		■						■	■
		Cliente		■	■	■		■			
		Financeiro				■				■	
		Networking	■							■	
	Crescimento organizacional	Expansão planejada de atuação			■	■					■
Inovação	Inovação no âmbito local	Atuação nos Tribunais Superiores			■						
		Solução consensual de conflitos									■
	Soluções jurídicas	Mapeamento de oportunidades				■		■			
		Otimização tecnológica				■				■	■
		Prevenção de litígios						■			
		Tratamento individualizado de demandas	■								■

* S5 apresentou respostas que não se enquadraram em qualquer das categorias relacionadas ao foco intermediário. Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em relação ao elemento **análise estratégica**, emergiram duas unidades de contexto: os fatores estratégicos, que dizem respeito aos assuntos considerados determinantes pelos gestores para o alcance do sucesso da organização, e o crescimento organizacional, oriundo de ações de toda a gestão estratégica do escritório a partir dos elementos do foco interno e externo dos sujeitos.

Quanto à primeira unidade de contexto, o cliente foi a unidade de registro mais recorrente com algumas conotações. S2 e S3 entendem que o mercado advocatício carece de transparência na relação com o cliente, atentando que posturas como omissão e alteração de informações da execução do serviço por alguns profissionais aumentam a desconfiança do tomador no prestador, corroborando com a crescente insatisfação dos clientes detectada por Prashar (2020):

Eu tenho tentado, estou com dificuldade técnica, mas tenho tentado trabalhar transparência. A gente percebe que a advocacia tem um histórico, [...] o que é mais comum do advogado de 10, 20 anos de OAB fazer? Esconder o processo do cliente, não mostra. É a coisa mais rara do mundo ele sentar e discutir, “olha, está aqui, foi despachado dia tal”, ele não faz isso. Dizia “não se preocupe, o dinheiro vai sair”. Quando chegou o processo digital já houve uma abertura maior. A minha geração e a tua já tem um jeito diferente de tratar o cliente. [...] Então não tem mais jeito, eu tenho tentado fazer inclusive a implantação logo, [...] a ideia é que os clientes pessoa jurídica acessem o meu sistema e tenham acesso imediato a todos os dados deles. Se o

sindicato me liga para saber como está o processo de fulano de tal, eu perco tempo e ele perde tempo. Se eu dou o acesso, ele entra, ele vê, ele resolve, se ele não gostar ele me liga e “acabou-se”. E pessoa física eu estou tentando fazer isso também, só para pessoa física tem um pouco mais de dificuldade. (S2)

A maior dificuldade do advogado criminalista ou do próprio advogado em geral com o cliente é a questão da transparência. O cliente, quando ele vem procurar o advogado, ele vem atrás de um resultado, e a gente não pode prometer o resultado. E aí começa essa questão da transparência, porque o cliente às vezes acha que por pagar o valor que a gente está propondo, ele acha que é certeza de resultado. E a gente tem que desconstruir isso na cabeça do cliente e mostrar que o resultado não depende da gente. Claro, o advogado interfere, muitas vezes pela qualidade do trabalho no resultado. Isso é fato. Mas o resultado final quem vai dar é o Judiciário. [...] Como é que eu vou assegurar o resultado? Eu acho que o primordial na relação entre advogado e cliente é você ser transparente. [...] Como é que você não dá a certeza de resultado e entende ser transparente [como algo] importante, mas o que é que você usa para o cliente lhe contratar? Aí você tem que mostrar seu serviço. Você tem que mostrar o seu trabalho. Você tem que explicar numa consulta, numa conversa, o que é que tu propõe de trabalho e o cliente se sentir seguro, ele vê que o advogado realmente entende, que está sendo transparente, está mostrando que entende. Então você conseguir associar isso, transparência, mostrando uma certa autoridade naquilo que você se propõe a desenvolver, porque é a forma de você conseguir o cliente. (S3)

Das falas se infere que profissional pode até educar o cliente a fim de se alcançar maior solidez no elo entre eles. Sobre isso, Barreto (2015) defende o alcance desse objetivo a partir da compreensão pelo cliente dos padrões e comportamentos da demanda, trazendo consciência de como se opera o Judiciário e o serviço advocatício, por exemplo.

Ainda sobre o cliente como fator estratégico, o S7 tem investido na interiorização do serviço a partir de polos de atendimento presencial para os clientes que não estejam na capital tenham atendida a necessidade de maior proximidade física com o advogado. Já S4 e S6 veem no cliente a centralização de toda a sua operação, pelo que moldam o funcionamento do escritório para gerar maior disponibilidade no atendimento, reconhecendo que essa relação é fonte de valor percebido (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

Apenas S4 e S8 reconheceram o fator financeiro como estratégico para a organização, sendo a lucratividade uma métrica tradicional adotada por ESPs para competir com eficácia no mercado, que deve estar acompanhada pelo atendimento da satisfação da necessidade de seus clientes e pela construção de relacionamentos que gerem valor a partir da experiência do serviço (MATHEW *et al.*, 2020).

O capital intelectual foi outro fator estratégico apontado pelos sujeitos, que culmina em várias ações da organização relacionadas às estratégias de recursos humanos, à gestão conhecimento e ao arquétipo. Para além da preocupação com o processo de contratação de pessoas, os sujeitos relatam a dificuldade de ter em sua equipe profissionais que assumam um papel de liderança capaz de manter o nível de qualidade do serviço prestado equiparável ao que é prestado diretamente pelo sócio, como se nota pelas falas abaixo:

E aí, talvez, a gente entra na maior dificuldade de um o escritório de advocacia: o profissional. Eu tenho conversado com muitos colegas [...], a gente tem uma realidade, tem um problema grande existencial dentro da advocacia: a geração de hoje, pelo que eu tenho percebido, ela se forma não para trabalhar, ela se forma para se aposentar, ela quer ganhar muito dinheiro sem trabalhar. Lógico que eu estou falando aqui de forma genérica, existem exceções. Mas se eu vir um advogado com um ano andando numa Hilux SW4, já sei que aquilo não é coisa direita, não tem como, advocacia é difícil. Os 5 primeiros anos é maré alta todo dia, vontade de desistir todo dia. Então eu preciso crescer com clientes, eu preciso fazer a prospecção, mas eu preciso ter gente para oferecer essa retaguarda, para receber serviço e executar. E achar um advogado que se adeque ao perfil do seu escritório, que tenha compromisso, que entenda que ele não vai entrar pra ganhar 15 mil reais no mês. Eu não estou falando que ele vai ganhar R\$ 500,00 ou um salário mínimo, não gosto disso também, até porque aqui se for falar com os advogados, já teve um mês aqui que advogado recebeu R\$ 20.000,00 aqui dentro. Eu digo isto muito tranquilo, teve e eu entrego com um sorriso na cara. Quanto mais ele recebe, mais ele se sente bem para trabalhar. Agora, isso aqui vem todo dia? Vem não. Vem fácil? Não vem mesmo. É sábado e domingo trabalhando, às vezes entra pela noite, porque é prazo. Achar esse profissional para botar aqui dentro para dizer “eu vou vestir a camisa, vou fazer acontecer”, é difícil. E aí eu volto para aquela resposta que eu te dei, qual a última perspectiva que eu estou tendo de contratação: nem é a indicação e nem é a contratação formal, é a formação. Chegou como estagiário, vai aprendendo, se tiver o perfil, se conseguiu abraçar o perfil e entender como funciona, vem para dentro do escritório para poder crescer. Só que isso demanda tempo. Se eu pegar um aluno, por exemplo, do quinto ou sexto semestre, eu vou ter aí pelo menos dois anos pela frente aí para esperar esse crescimento, e ainda é um “tiro no escuro”. (S2)

O objetivo do escritório é buscar a felicidade da gente. Como é que a gente busca a felicidade? Tendo tranquilidade. Então, por exemplo, a gente ajuda mesmo. Casou, a gente está montando a casa com o que está faltando lá. Vamos dar uma força, vamos ajeitar isso aqui. [...] E vai melhorando, porque o que eu quero é a alegria. Quando eu te digo que eu busco saber a vida de cada pessoa, às vezes até minha mulher brigava comigo e tudo. “Quer saber da vida de todo mundo?” Quero, porque eu estou preocupado se ela está bem relacionada com a mãe dela, com o pai dela, porque quando ela está mal no casamento, ela está mal no trabalho. Quando ela está mal com o filho, ela está mal no trabalho. Ela não pode ser feliz no trabalho, se a casa dela não está feliz. Então que eu tento buscar isso, ver se a pessoa está bem. [...] Então, para mim, sucesso do escritório é que todo mundo no escritório consiga ser feliz ganhando aquilo que te deixa feliz. É a consequência, entendeu? [...] O nosso sucesso é encontrar todo mundo feliz, alegre. [...] Logicamente, a consequência do dinheiro vem. (S7)

Para a gente manter esse sucesso que a gente imagina que tem, a gente tem que procurar, primeiro, estar se adaptando sempre ao lado de gente que comungue com os mesmos ideais do escritório. Não adianta você ter uma pessoa, por mais competente que seja, que esteja na sua equipe, se ela não estiver alinhada com essas missões, valores do escritório. E que ele se sinta em casa para que a gente possa realmente se manter. Eu [...] acho que nós estamos no último degrau de uma escada rolante e a escada sempre puxando você para baixo e você tentando se manter. É difícil você crescer mais do que você está ali desse patamar, porque graças a Deus a gente está muito bem, passamos a pandemia, mas do ponto de vista econômico-financeiro do escritório estamos conseguindo pagar as contas direitinho, cumprir os compromissos. Mas é como se estivéssemos no último degrau, e aí “pra onde é que eu vou? Não tem, aqui já é a última”. Só que toda hora a escada tentando baixar você para outro degrau e você tentando se manter naquilo ali. E o sucesso para mim é isso. Eu estar com saúde, muito importante, e trabalhando, fazendo aquilo que você gosta, né? [...] Então me sinto muito feliz advogando e quando você se sente feliz com aquilo que você faz, a possibilidade de você almejar esse sucesso que a gente imagina que está conquistando, ela se torna talvez mais fácil, porque você está fazendo uma coisa que você gosta. Então sucesso é isso, é você estar feliz, trabalhando. (S9)

O capital intelectual é determinante para o crescimento da empresa, pois a sua carência pode afetar negativamente a prospecção de clientes, dado o receio de que, aumentando-se a clientela, não haja capacidade organizacional para atender a futura demanda e, por via de consequência, ter prejudicada a imagem e a própria sustentabilidade do escritório, razão pela qual há especial atenção para reter e desenvolver pessoas cada vez mais qualificadas, em consonância com as predições de Martinsons, Davison e Huang (2017) e Fu *et al.* (2019)

A criação de uma rede de relacionamentos justificou a categorização do *networking* como unidade de registro, conforme argumentos do S1 e S7, não apenas para a complementariedade de serviços a partir de parceiros de negócio, mas também para se acessar ambientes que permitam a inserção em novos mercados:

Network, hoje principalmente. Hoje o principal é o relacionamento, não só com parceiros, porque às vezes você precisa ser ter contatos, não necessariamente parceiros comerciais. Eu acho que os contatos, principalmente nos ambientes corretos, eles são o meio por meio do qual a gente consegue cliente, que é a finalidade. (S1)

A advocacia é relacionamento e é tempo, é uma construção. Se você disser assim “Fulano se formou ontem e tá rico”, tem alguma coisa errada. Ou ele já herdou uma grande estrutura, então ele não construiu nada, ele herdou. Ou tem “marmota”. Porque não tem como um advogado se formar amanhã e ser sucesso na área. Não existe isso. E aí, o que é que a gente faz? Esse negócio de parceria é muito bom, sim. Parceria com colegas. Porque às vezes a gente precisa de um parceiro. Primeiro, a gente não faz tudo. Como a gente não faz tudo, a gente também precisa indicar nossos clientes para profissionais bons. [...]. Porque eu acho que essas parcerias abrem um leque de informação, de ajuda. Eu preciso ter relacionamento. Quanto mais, melhor. Porque um escritório está bem relacionado... até o escritório de contabilidade precisa de um advogado, ele precisa de alguém, entendeu? A minha maior propaganda é a parceria. A parceria, cara, é melhor do que internet. Então é fundamental na advocacia. (S7)

O aumento do *networking* se mostra como um caminho para o alcance do público-alvo idealizado pelos sujeitos, emergindo desse discurso uma preocupação dos gestores com a qualificação da interação com os clientes e com os parceiros em prol do atendimento das demandas do mercado e do alcance do sucesso (PRASHAR, 2020).

A segunda unidade de contexto é o crescimento organizacional proporcionado pela capacidade analítica dos fatores estratégicos aplicada no planejamento da expansão de atuação do serviço profissional advocatício. Três sujeitos relataram tal crescimento, sendo que S3 e S4 têm semelhanças nesse processo por terem iniciado explorando uma determinada área e ao se consolidarem no mercado que atuam, viram-se diante de novas necessidades de seus clientes, o que lhes motivou a investir em novos ramos, de modo que a agregação de serviços ao portfólio se deu de maneira orgânica, com maior organização e profissionalismo, com inclusão de profissionais de outras áreas, enfatizando ainda mais o relacionamento com cliente e buscando

melhorias operacionais (COSTA; AGOSTINI; LUCIANO, 2019), sendo um movimento de mudança que os aproxima do arquétipo MPB (HODNEFJELL; ØVERBEKK, 2017).

O S8, por sua vez, é paradigmático na demonstração desse crescimento planejado, havendo a verdadeira integração dos elementos da gestão estratégica materializada na história da organização, conforme trechos abaixo:

Desde 1995 o escritório trabalha para o Banco do Nordeste, um dos clientes mais antigos do escritório. E em 2008 houve uma licitação onde o escritório participou e tentou ampliar o leque de atuação, onde se escolheu, salvo engano, quatro estados para atuar nessa área bancária com licitação através do Banco do Nordeste. E nós ganhamos essa licitação. Com isso, teve uma ampliação da carteira. Nessa época, o escritório tinha na faixa de 2000 processos, posso estar pecando no ano aí, mas se eu me lembro bem o ano, se foi 2010 ou se foi 2005, certo... Mas vamos lá... E aí nesse momento, com a licitação nós passamos de 2000 processos, para falar assim, e dentro de um prazo de seis meses nós estávamos com 40.000 processos. Então, nós tivemos uma grande reformulação do escritório. A gente precisou sair de um escritório que era um escritório, praticamente, de pessoas para se transformar numa empresa, nesse momento a gente virou uma empresa. Investimos muito em gestão, investimos muito em capacitação, em tecnologia. E de lá para cá, foi chegando até hoje. Hoje, com escritório, a gente tem cerca de 180.000 processos, temos 13 filiais, atuamos em todo o Brasil hoje e com foco nessa carteira de bancário e grandes empresas no securitário e saúde. São três dos clientes masters do escritório. E conseguimos fazer uma alteração na gestão, que foi dividir a parte do contencioso de baixa complexidade, média complexidade e alta complexidade, e também a parte do estratégico. Fizemos essa divisão interna no escritório e continuamos tendo os grandes clientes, mas também pequenos clientes com grandes processos. Então a gente conseguiu dividir bem, consegue tornar na carteira desse formato. (S8)

Lembra que eu falei que a gente cresceu de 4 [quatro mil] para 40.000 [processos]? O fator externo massa. O TCU fez uma auditoria no BNB, identificou o que tinha lá, vou dar um número hipotético aqui, umas 100.000, era mais... eram umas 500.000 operações que não estavam sendo cobradas. Aí baixou um acórdão do TCU falando para o BNB em 180 dias cobrar as 100.000, 180.000, 200.000, 500.000 operações. Reflexo disso, o banco faz uma licitação, a gente ganha e passa de 1000 processos para 40.000, entendeu? Então eu diria que os aspectos externos, são totalmente viáveis à minha operação. (S8)

Pelo relato, a fiscalização do Tribunal de Contas da União (TCU) sobre o Banco do Nordeste (BNB) identificou irregularidades na instituição financeira, culminando na realização de uma licitação pública no ano de 2008, vencida pelo S8. Esse fato aumentou em mais de 1000% (mil por cento) o volume de trabalho em um lapso de tempo de, aproximadamente, 6 meses, implicando em uma reformulação do escritório, profissionalizando-se a gestão por meio altos investimentos em capacitação e em tecnologia, gerando um crescimento que culminou no atual volume de 180.000 processos, contando com 13 filiais para atuação em todo o Brasil.

A situação acima é um exemplo típico de ação política (foco externo) que incidiu sobre a organização, que já estava minimamente estabelecida (foco interno) prestando serviço para a instituição bancária. A análise de fatores estratégicos (foco intermediário) que se sucedeu permitiu o aproveitamento de uma oportunidade de negócio, que foi acompanhada por

investimentos capazes de conferir capacidade de atendimento da demanda e crescimento no mercado, reestruturando-se a organização (foco interno). Representa-se, desse modo, a integração da gestão estratégica nos serviços profissionais, ressaltando a prevalência da lógica corporativa (SKJØLSVIK; BREUNIG, 2018) e a busca por eficiência e efetividade em prol do crescimento (CLEGG; BALTHUS; MORRIS, 2019).

O último elemento do modelo teórico estudado é a **inovação**, que nos sujeitos investigados se manifestou sob duas perspectivas. Com a conotação de inovação no âmbito local, tem-se a experiência do S3 com atuação nos Tribunais Superiores no âmbito criminal, e do S9 na solução consensual de conflitos no contexto das negociações coletivas durante o início da Pandemia da COVID-19. Ambos os casos podem ser tidos como inovações incrementais pelo seu grau de novidade no mercado de atuação dos sujeitos (SCHUMPETER, 1997; LASTRES; ALBAGLI, 1999; FREITAS, 2013).

Já com potencial de maior impacto, há algumas soluções jurídicas que se evidenciaram na pesquisa, sendo a de maior incidência o tratamento individualizado da demanda, conforme trechos abaixo destacados:

Nós temos um conhecimento técnico. Esse conhecimento técnico serve de pano de fundo, e o cliente tem necessidades. Então, a gente procura adequar o conhecimento técnico às necessidades. O escritório é marcado por ele não ter serviços padronizados, todo serviço é um serviço diferente [...]. Então como todo o serviço ele é diferente, a gente tem um pano de fundo muito abstrato, que é o nosso conhecimento técnico, e o serviço ele é praticamente personalizado. Entendeu. Então, nós não temos uma padronização de serviço. [...] Olha, o escritório ele tem sido inovador sim. Ele tem porque os serviços são diferentes. Sempre tem uma coisa diferente, que é estranha talvez à advocacia, mas que a gente procura englobar no nosso serviço, porque a necessidade do cliente ela não tem compartimentos, ela é uma só. (S1)

A gente procura desenvolver novas teses, novas formas de trabalhar. E o escritório já é inovador por si só, a gente tem uma indignação, isso é relativo a todo canto que você for no escritório, o trato do processo ele é individualizado, apesar de ser um processo massificado, um contencioso de grande volume, ele é individualizado. [...] Então, eu diria que a inovação maior do escritório [nome do escritório] é uma coisa básica, que é tratar o processo individualmente, como cada um, sempre buscando ferramentas, aí sim, diferentes para aplicabilidade do direito. (S8)

Agora para fidelizar os clientes propriamente dito, aí o que é que a gente precisa muito? O acompanhamento de procedimento. Eu sempre digo por onde eu passo, advogar não é você está preocupado só com o processo, é você administrar aquele processo como se fosse um procedimento que você está gerindo, que cada processo para o cliente tem aquela importância, que é uma situação como se fosse um problema seu. Então, pra tentar fidelizar, a gente utiliza muito relatórios precisos gerados pela controladoria, que indique qual é o passivo dele, quanto é que ele tem que pagar, quando é que ele vai pagar. (S9)

Como destacado pelos sujeitos, embora o tratamento individualizado da demanda possa ser tido como uma conduta básica, revela potencial característica do mercado jurídico

atinente à falta de percepção das necessidades do cliente, pelo que os sujeitos podem ser tidos como inovadores a partir da sua adaptabilidade para fornecer um produto jurídico altamente personalizado, seja superando os limites que a complexidade da demanda impõe, seja agregando serviços alheios à advocacia, já que as necessidades do cliente não são compartimentadas. Alinha-se, portanto, a habilidade de responder de forma célere aos anseios dos clientes mantendo um alto nível de personalização na experiência sem permitir que isso onere excessivamente a operação (BARRETO, 2015).

Outras duas soluções jurídicas identificadas foram a prevenção de litígios e o mapeamento de oportunidades:

O Tributário é voltado pra recuperação de créditos e na licitação pra questão, até mesmo, embora seja besteira, mas não é, de gerenciamento de controle. Hoje em dia quase todas as licitações são eletrônicas. Isso é muito bom, porque você tem acesso a todos os portais de transparência pública, então você tem acesso à habilitação de diversas empresas, você sabe o que está sendo publicado mais como objeto de licitação. Então você sabe que é o órgão X quem está contratando mais. Você consegue perceber e ao chegar para o seu cliente e falar “Olha, está tendo licitação, você vai participar? Você tem interesse? Eu preparo sua documentação e tal? Você tem qualificação técnica operacional suficiente para esse objeto? Você cumpre com os requisitos do edital? Vamos lá, vamos participar, Vamos fazer assessoria.” Entendeu? Então é mais ou menos nesse sentido. Hoje em dia é praticamente isso. A tecnologia de informação aliada ao processamento de dados, embora não tenha algo tão sistematizado assim, por ser a maioria das coisas digitais e virtuais, você consegue promover muito resultado com isso. Embora a gente não sistematize tanto, é praticamente por meio disso que a gente vem crescendo. (S4)

Entender o negócio do cliente. É simples. Se você entende o negócio do cliente, você evita litígio. Se você evita litígio, você evita gasto, você provoca o sucesso do cliente e, automaticamente, o sucesso do cliente é o teu sucesso. Simples assim. Entender o negócio do cliente. As pessoas não querem entender, só querem litigar. Quando você entende, você entende muita coisa. (S6)

Tanto S4 quanto S6 tem o relacionamento com o cliente como fator estratégico do negócio (Quadro 15), pelo que adotam posturas inovadoras ao atuarem não só quando efetivamente há uma demanda jurídica a ser solucionada, mas também ao antecipa-las, seja para proporcionar novas oportunidades de negócios para os clientes, seja para evitar ou reduzir passivos. Esse foco na solução de problemas a partir do alto de grau de contato com cliente favorece a construção de vínculos duradouros nos serviços profissionais (KNOP, 2008; SARQUIS *et al.*, 2017), implicando na necessária aplicação de estratégias de marketing que convirjam na ampliação da comunicação e confiança com *stakeholders* (ČATER, 2008).

Por fim, guardando relação com as categorias anteriores, a otimização tecnológica confere à prestação do serviço jurídico um novo patamar de relacionamento com o cliente e de operacionalização da atividade. O S9 rememora o seu pioneirismo na utilização de arquivos exclusivamente digitais desde 2010, virtualizando documentos e rotinas, bem como a recente

migração integral de seus bancos de dados e sistemas para o armazenamento em nuvem, não mantendo mais servidores físicos e permitindo a prestação do seu serviço em qualquer lugar. Há também outros relatos sobre essa categorização:

Realmente, hoje a gente vai atrás de parceiros em que eles, esses parceiros, aliam a tecnologia de informação, o processamento de dados com a documentação contábil e aí fazem as transações, a gente aplica mais ou menos o que deve ser do ponto de vista de segurança jurídica, o que a gente entra judicialmente ou tenta fazer um recuperação de crédito administrativo, por exemplo. Então, a tecnologia de informação hoje em dia e de processamento de dados, ela toma de conta, eu vou dizer das duas áreas que eu tenho mais expertise. O Tributário é voltado pra recuperação de créditos (S4)

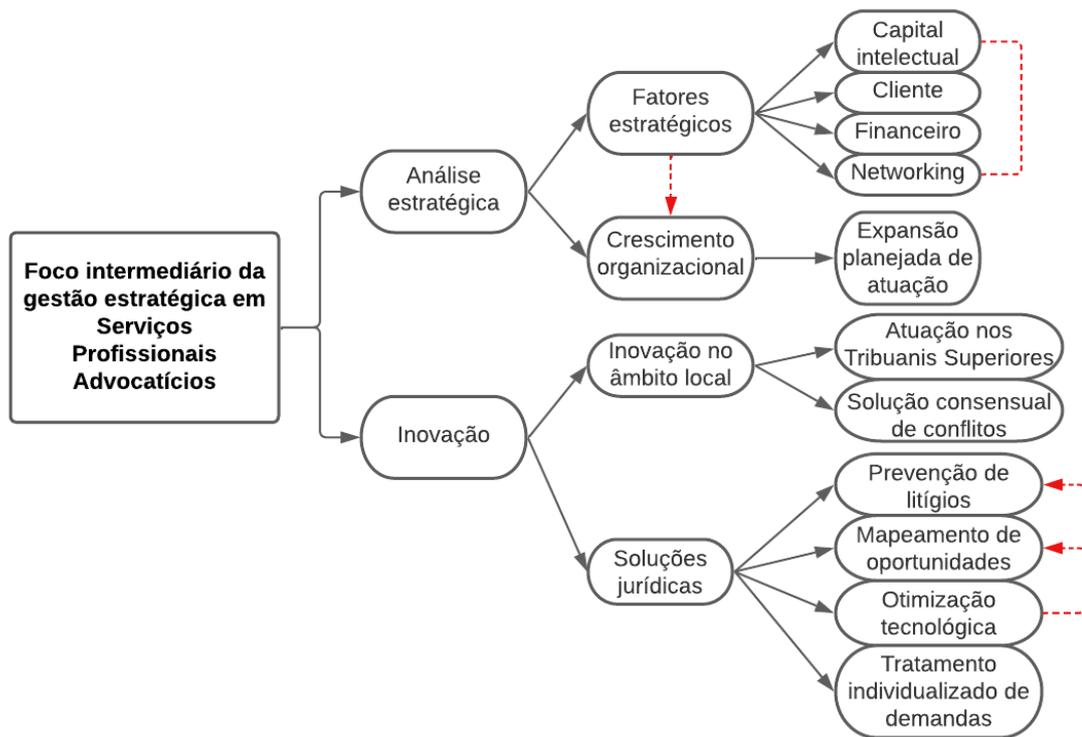
A gente criou uma tese aqui de manifestação antecipada. Que é isso, doutor? A gente começou a usar nos planos de saúde, mas já usa nas outras carteiras. Você entra com a liminar contra o plano de saúde solicitando que um procedimento seu seja autorizado, porque foi negado. O juiz via a liminar e dava *inaudita altera pars*, ok. A gente começou a ter um mapeamento e, principalmente aqui em Fortaleza, a gente mapeia. Distribuiu a ação, foi pro juiz fulano de tal. Aí já pega lá, já pega o caso, a gente tem usado a jurimetria. Quais os casos que tem daquele juiz e daquele assunto? Tem três. Pronto, joga duas jurisprudência dele e fala “olha, Excelência, nesse caso aqui é o mesmo que Vossa Excelência tratou em tal canto, estou me manifestando aqui antecipadamente, resguardando o prazo da contestação, queria pedir para Vossa Excelência apreciar isso aqui, fazer uma perícia antes de dar esse medicamento, dê uma analisada melhor, faça uma perícia médica para não dar antes. Não é um caso que o paciente vai morrer. Então tal tal e tal”. Você entendeu? Então, eu faço uma manifestação antecipada e evito que meu cliente sofra um liminar, [porque se ela for concedida] e depois a gente reverte, mas não tem mais como, entendeu. (S8)

Enquanto S4, com o apoio de parceiros de negócio, utiliza IA para promover o processamento de dados contábeis e fazer projeções de recuperação de crédito tributário, analisando os riscos de seguir pela via judicial ou administrativa, o S8 promove a análise preditiva com softwares de jurimetria, técnica utilizada para investigação e exame de fenômenos jurídicos sob a perspectiva estatística de situações já julgadas pelo Judiciário, de modo a se ter uma visão probabilística sobre o determinado assunto, reduzindo riscos e incertezas que auxiliam o processo de tomada de decisão (ANDRADE; LAVÔR; PINTO, 2022).

A otimização tecnológica vista no S4 e no S8, principalmente, cria novas características técnicas do serviço geradoras de qualidade (RESENDE JÚNIOR; GUIMARÃES, 2012), ampliando a capacidade empreendedora das organizações (HODNEFJELL; ØVERBEKK, 2017), alçando o grau de vantagem sustentável no contexto de ruptura digital e da 4ª revolução industrial (SKJØLSVIK; BREUNIG, 2018).

Feitas essas considerações, a seguir é apresentada a Figura 4, que contém o resultado da análise do foco intermediário da gestão estratégica na advocacia:

Figura 4 – Análise do foco intermediário da gestão estratégica em serviços profissionais advocatícios.

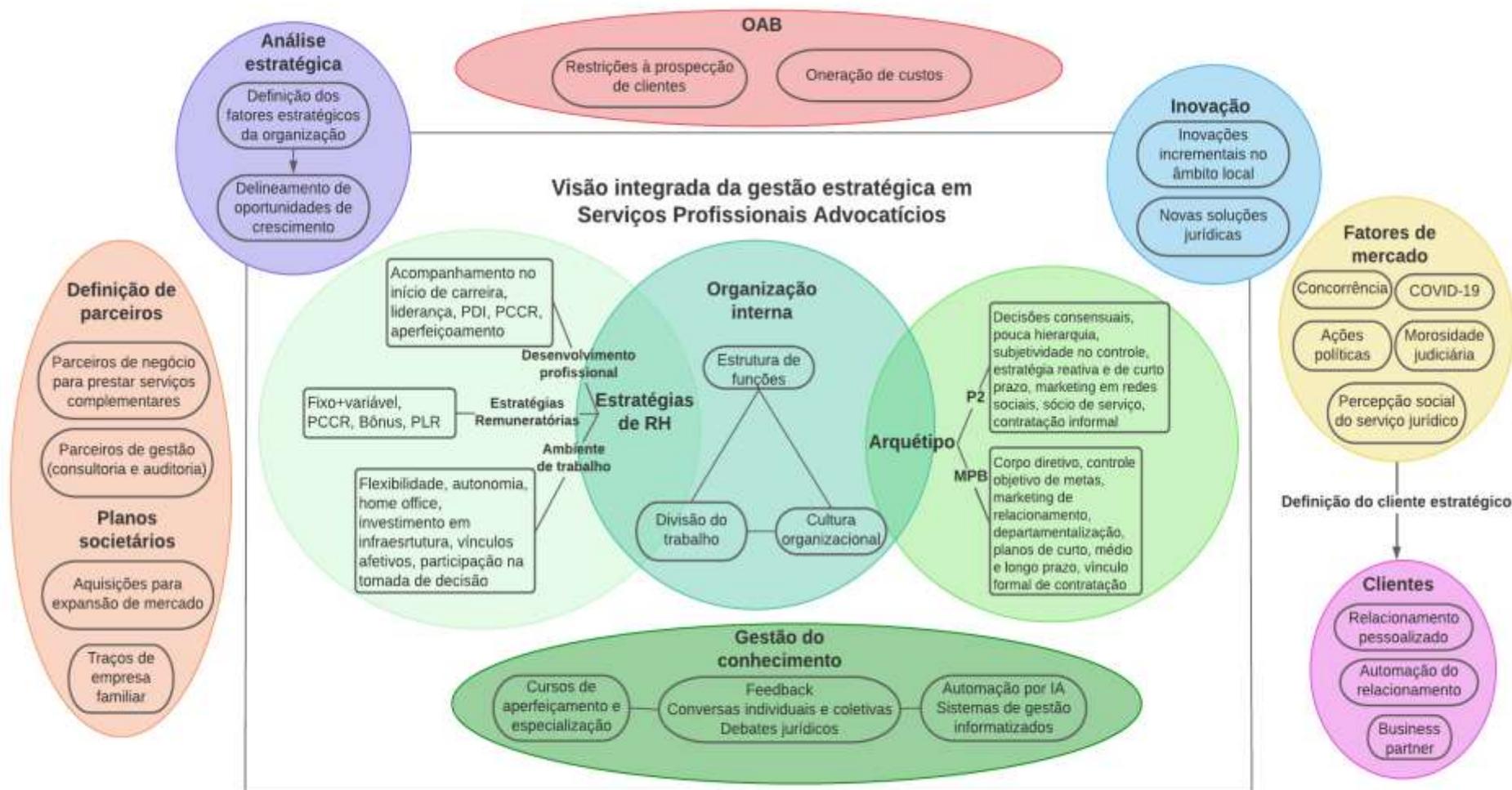


Fonte: dados da pesquisa (2022).

Em que pese a Figura 4 contenha um menor número de correlações entre as unidades de registro como nas Figuras 2 e 3, não há prejuízo à integração do modelo de gestão estratégica, pois as próprias unidades de contexto reverberam no foco interno e externo, seja, por exemplo, para aproximar as organizações do arquétipo MPB a partir da análise estratégica, seja para possibilitar o aproveitamento de oportunidades e planejar o crescimento organizacional, seja para delimitar práticas inovadoras, o que se alinha ao desafio atual no campo das ESPs no que toca ao gerenciamento estratégico do capital humano, desenvolvendo, usando e retendo conhecimento capaz de gerar vantagens competitivas (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

Para finalizar a seção, apresenta-se a seguir a Figura 5, elaborada a partir do desenho representativo do modelo teórico expresso na Figura 1, criado originalmente por Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017):

Figura 5 – Visão integrada da gestão estratégica das ESPs advocatícias.



Fonte: dados da pesquisa (2022).

A Figura 5 visa sintetizar todos os achados da pesquisa em busca de conformar as práticas dos sujeitos ao modelo integrado de gestão estratégica em serviços profissionais. Evidencia-se a interrelação entre os diversos elementos da estratégia, implicando em um contributo teórico ao aplicar no contexto brasileiro referencial internacional frente a carência identificada da produção científica nacional sobre serviços profissionais.

Mais do que isso, significa uma sistematização de vivências profissionais de distintas organizações cearenses representativas de uma parcela do mercado advocatício que carece de parâmetros de administração de negócio, representando, portanto, um contributo prático capaz de possibilitar o aprimoramento da gestão moderna no cotidiano organizacional frente as pressões de *stakeholders*, a busca incessante por valor agregado pelo cliente e a oferta de menor preço (CLEGG; BALTHU; MORRIS, 2019) para que a advocacia não apenas sobreviva no mercado competitivo, mas também encontre o sucesso que almeja, seja em que conotação for.

6 CONCLUSÃO

As empresas de serviços profissionais são organizações marcadas pela prestação de serviço pessoal com alto nível de domínio técnico especializado, que se volta para a resolução de problemas específicos. Nessa categoria se inserem profissionais liberais, como os advogados, cujo serviço demanda estudos científicos dado o papel transformador do Direito, a judicialização da vida contemporânea, as barreiras normativas da profissão, a alta concorrência e a ausência de conhecimentos de gestão na formação acadêmica do advogado.

O desafio atual das ESPs, enquanto organizações modernas, é o gerenciamento estratégico do capital humano de modo a criar vantagens competitivas ante o dinamismo do ambiente que as cerca, o que tem aumentado o interesse acadêmico pela questão. Todavia, a literatura revela que o estudo da gestão estratégica de ESPs ainda está em sua fase inicial e com abordagens eminentemente teóricas.

Ante essas circunstâncias, considerando que a advocacia é classificada como uma ESP clássica e que, no âmbito brasileiro, a execução da atividade tende a ser desempenhada pelo proprietário, ficando em segundo plano a estruturação organizacional do negócio, com baixo controle mercadológico-financeiro e com planejamento estratégico marcadamente empírico, este estudo se propôs a responder a seguinte questão de pesquisa: “como ocorre a gestão estratégica de empresas de serviços profissionais do ramo advocatício?”.

Frente a questão apresentada, a pesquisa teve cunho qualitativo, exploratório e descritivo, objetivando investigar como ocorre a gestão estratégica das empresas de serviços profissionais (ESPs) do ramo advocatício, o que se deu a partir da aplicação do modelo integrado de gestão estratégica de ESPs proposto por Skjølvik, Perner e Løwendahl (2017), tratando-se de um modelo internacional verificado no âmbito brasileiro.

Para tanto, criou-se um instrumento de coleta próprio, de modo que, após validação do pré-teste, foram realizadas nove entrevistas com advogados gestores de escritórios de advocacia, sendo 5 da cidade de Sobral/CE e 4 de Fortaleza/CE, com uso de roteiro de entrevista semiestruturado.

Em vista da questão de pesquisa, do objetivo e do modelo adotado, foram delimitados como objetivos específicos: (1) analisar o foco interno da gestão estratégica de ESPs; (2) analisar o foco externo da gestão estratégica de ESPs; e (3) analisar o foco intermediário da gestão estratégica de ESPs.

O processo de análise de conteúdo fez emergir categorias a partir das conexões semânticas representativas das principais ações de gestão estratégica relacionadas aos elementos do modelo: organização interna, gestão do conhecimento, estratégia de recursos humanos, ambiente institucional, estratégias de mercado e de clientes, fusões e colaborações, análise estratégica e inovação. Ao final da análise de cada foco, foi possível demonstrar o modo como essas práticas se revelam no cotidiano organizacional e se inter-relacionam, reforçando a integração existente para a gestão estratégica de ESPs.

Quanto ao foco interno, o elemento **organização interna** foi analisado a partir da estrutura básica de funções que orienta as relações de trabalho, cujo patamar básico inclui as funções jurídica, de secretariado e financeiro, podendo haver maior estratificação conforme tamanho da organização, englobando direção, marketing, recursos humanos, controladoria jurídica e TI. Para divisão do trabalho, as organizações optaram por partilhar os serviços de clientes por advogado ou segmentar a atividade por áreas do direito, havendo fluxos de rotinas que orientam a padronização da atuação.

A cultura organizacional se revelou como fator determinante do elemento organização interna, dela se ramificando várias ações que ditam o funcionamento do negócio, sendo a mais recorrente a de valorização das pessoas, ativo essencial para ESPs; embora também tenha se manifestado como cultura a meritocracia, que orienta o sistema de recompensas; o controle da operação, a partir do qual se internalizam na praxe organizacional processos, operações e relacionamentos; e a formação profissional, ultrapassando ações pontuais de capacitação para se alcançar uma preocupação real em moldar o profissional para atender as demandas atuais do mercado.

A **gestão do conhecimento**, segundo elemento do foco interno, evidenciou-se sob 3 perspectivas: a dialógica, base do compartilhamento de experiência a partir de conversas individuais, feedbacks, reuniões coletivas e debates jurídicos, com conotação de orientação profissional e de estímulo às relações interpessoais; a tecnológica, tendo nos sistemas de gestão informatizado a centralização da informação e na utilização da automação por IA uma ferramenta de ganho de eficiência; e a capacitante, pelo que as organizações incentivam a realização de cursos de aperfeiçoamento e especialização pelos profissionais.

Ainda sobre o foco interno, do elemento **estratégia de recursos humanos** emergiram 3 unidades de contexto, que se manifestaram conforme a cultura adotada por cada organização. Tem-se o desenvolvimento profissional, a partir do fomento a cursos de aperfeiçoamento e de especialização, sejam eles voltados para toda a organização ou como

critério para elevação na carreira; do acompanhamento dos profissionais em início de carreira; e da formação de líderes, essas duas visando a retenção de talentos e desenvolvimento de novas competências; além da existência de PDI e PCCR, para o alcance do máximo aproveitamento do conhecimento e dos recursos humanos, geração de melhorias de habilidades e aumento de motivação.

Outra unidade de contexto afeta aos RH é a presença de estratégias remuneratórias, que, além do PCCR, incluem bonificações, remuneração variável e outros benefícios financeiros para reforço da motivação profissional. Por fim, há o ambiente de trabalho, fruto da cultura organizacional de valorização das pessoas, compreendendo o fortalecimento de vínculos afetivos, a concessão de flexibilidade e autonomia, o investimento em infraestrutura, a adoção do trabalho em *home office*, a distribuição de tarefas por perfil profissional e a integração dos colaboradores na tomada de decisão, conjunto de medidas que contribuem para o comprometimento psicológico das pessoas com a organização.

O **arquétipo** é marcado por uma dicotomia de modelos. De um lado o P², caracterizado pela centralização da gestão, pela estrutura pouco hierarquizada, por vínculos informais de contratação ou mediante ingresso na sociedade sem aporte de capital e sem direito a voto, enfatizando-se estratégias de curto prazo e sem critérios objetivos de controle da qualidade, pelo que a tomada de decisão é consensual, o marketing está presente basicamente nas redes sociais e as decisões estratégicas são reativas ou por demanda. Por outro lado, há o modelo MPB, que já contém uma estrutura hierárquica departamentalizada com profissionais de outras áreas de formação além do Direito, planejamento de curto, médio e longo prazo, parâmetros objetivos de controle, acompanhamento periódico de metas, contratação de profissionais como associados e marketing de relacionamento.

Contrastando-se a literatura internacional sobre ESPs com a realidade dos sujeitos investigados, o arquétipo emergiu como o ponto central de análise do foco interno da gestão estratégica. De um lado o arcabouço teórico delineou o modelo P² como um estágio inicial da gestão em ESPs, superado mediante a profissionalização das organizações após 1990, evoluindo para o MPB, prevalecente no século XXI. Por outro lado, a vivência expressa pelos sujeitos demonstrou que para a advocacia cearense ainda há dinamicidade nessa relação, coexistindo práticas do arquétipo P² com ações pontuais do MPB, e vice-versa, sem que isso represente um sinônimo de (in)sucesso para a organização, mas sim a vivacidade do movimento de mudança no âmbito dos serviços profissionais advocatícios.

Em relação ao foco externo, percebeu-se que o ambiente internacional não afeta as organizações pesquisadas, o que pode decorrer do fato de que a atuação dos entrevistados é exclusivamente nacional. Tem-se, assim, como primeiro elemento da perspectiva externa o **ambiente institucional**. Nesse cenário, a maioria dos sujeitos expressaram que a OAB, principal instituição reguladora da profissão, pouco interfere na sua atuação, embora reconheçam a contribuição para os advogados em início de carreira. Apesar disso, esse caráter regulatório pode tanto onerar os custos da operação como restringir as ações de prospecção de clientes, distanciando as práticas de publicidade jurídica brasileira das presentes no contexto norte-americano e europeu.

Por conseguinte, quanto ao elemento **estratégias de mercado e de cliente**, necessário perceber primeiro a presença de fatores de mercado, que fogem do controle da organização, impactando-a em alguma medida. Ações políticas, concorrência, morosidade do Judiciário, pandemia da COVID-19 e percepção social sobre o serviço jurídico foram as unidades de registro evidenciadas em relação a essa categoria, pelo que o modo como cada um dos sujeitos reagiu a tais fatores evidenciou a adaptabilidade da atividade advocatícia a partir do gerenciamento de recursos para manter a capacidade de prestação do serviço e para criação de novos produtos e de novas formas de faturamento. Assim, reconhece-se a necessidade de que a gestão estratégica de ESPs esteja atenta ao ambiente que a organização se insere a fim de que se possa moldar tanto a organização como o próprio mercado em resposta a questões externas ao escritório, sob o risco de que, não o fazendo, oportunidades de negócio sejam perdidas ou se fique à margem do mercado.

A identificação do perfil de clientes estratégicos para organização, unidade de contexto autônoma do elemento estratégias de mercado e de cliente, dá-se a partir das reflexões oriundas do ambiente. Assim, os sujeitos optaram por nutrir um relacionamento pessoalizado com a clientela, reforçando laços de afeto, confiança e afinidade, e abrindo espaço para a coprodução do serviço em prol da melhor solução para os problemas. Também aprofundaram o relacionamento a ponto de se perceberem como *business partner*, imergindo no negócio do cliente para prestar um serviço que extrapole o âmbito jurídico de praxe, sendo esse um diferencial competitivo. E quando presentes altos investimentos em tecnologia, alguns sujeitos alcançaram também a automação do relacionamento para atender novas necessidades do cliente e redefinir os parâmetros de remuneração do serviço.

Fechando o foco externo, há o elemento **fusões e colaborações**, revelado a partir de 4 unidades de contexto. Tem-se de um lado as parcerias de negócio, para prestação de

serviços complementares e compartilhamento de clientela, formando alianças que afetam a concorrência; e as parcerias de gestão, cuja finalidade é auxiliar a administração negocial, o que se deu a partir da contratação de auditorias e consultorias, que são ESPs neoclássicas, compondo um novo arranjo de parceria com forte impacto para elevação da qualidade do serviço prestado. Lado outro, há dois aspectos empresariais emergentes, a dizer: a existência de características de empresas familiares, replicando traços tradicionalismo da advocacia brasileira, mas seguida da profissionalização da gestão após o ingresso da segunda geração de advogados, contribuindo para a ascensão das bancas jurídicas no mercado; e a expansão geográfica de atuação oriunda da aquisição de outros escritórios, reduzindo a concorrência.

O foco intermediário é o resultado da interrelação dos focos interno e externo, revelado a partir do elemento **análise estratégica** em prol da definição de fatores estratégicos para o alcance do sucesso da organização, tais como o capital intelectual, o cliente, os parâmetros financeiros e a qualificação do *networking*, conforme as predileções da gestão. É nesse momento que pode ocorrer a confluência de elementos dos focos interno e externo da gestão estratégica da organização, reveladores de oportunidades de negócio que, se percebidos pela ESP, ensejarão a expansão planejada de atuação. Passa-se, então, a atender novas demandas da clientela e a enfatizar o relacionamento por meio de melhorias operacionais, ressaltando a prevalência da lógica corporativa e o empenho por eficiência e efetividade na busca por crescimento, movimentos de mudança que aproximam o negócio do arquétipo MPB.

O último elemento do modelo teórico estudado é a **inovação**. Para alguns dos sujeitos investigados se manifestou sob perspectiva de inovação no âmbito local, a exemplo da atuação em Tribunais Superiores e a solução consensual de conflitos, com natureza incremental pelo seu grau de novidade no mercado de atuação dos sujeitos, mas que ainda assim representam diferenciais competitivos nesse contexto regional.

Já para outros investigados, percebeu-se a existência de novas soluções jurídicas, com potencial de maior impacto inovativo, como o tratamento individualizado de demandas, respondendo rapidamente aos anseios dos clientes com alto nível de personalização na experiência sem um expressivo aumento de custos da operação; a prevenção de litígios e o mapeamento de oportunidades, fruto da alocação do cliente como fator estratégico da organização, favorecendo a construção de vínculos duradouros e de estratégias de marketing que ampliem a comunicação e a confiança com *stakeholders*; e a otimização tecnológica, que eleva o serviço jurídico para um novo patamar de relacionamento e de operacionalização da atividade, sobretudo a partir da utilização de IA para análise preditiva e técnicas de jurimetria,

criando novas características técnicas do serviço geradoras de qualidade, ampliando a capacidade empreendedora das organizações e alcançando um novo grau de vantagem sustentável no contexto de ruptura digital.

Ante o caráter descritivo e exploratório do estudo, reforça-se o alcance dos objetivos propostos nesse estudo, de modo que os resultados encontrados descrevem de forma analítica as práticas de gestão estratégica nos serviços profissionais, conformando-as ao modelo integrado proposto na literatura que serviu de base. Desse modo, entende-se que a sistematização conceitual dos elementos do modelo integrado de gestão estratégica de ESPs apresentado pela literatura internacional, considerando o vasto campo das ESPs, que culminou no *framework* interpretativo (Apêndice D) e no instrumento de coleta (Apêndice B) se apresenta como a **contribuição teórica** da pesquisa frente a carência identificada na produção científica nacional sobre serviços profissionais e estágio inicial dos estudos internacionais envolvendo a gestão estratégica de ESPs.

Verifica-se, também, uma **contribuição metodológica**, avançando-se na aplicação de novas ferramentas no processo de transcrição por IA, via software “sonix”, aliada à técnica de desnaturalização em prol do alcance de maior confiabilidade da pesquisa qualitativa, além da ampliação de horizontes no modo de apresentação dos resultados do estudo a partir da relação visual dos achados com suporte do aplicativo de diagramação “lucidchart”, respeitando-se com rigor as etapas da análise de conteúdo.

Mais do que isso, a aplicação do modelo teórico internacional no âmbito brasileiro em um contexto profissional diferenciado significou uma categorização de vivências gerenciais de distintas organizações cearenses representativas de uma parcela do mercado advocatício carente de parâmetros de administração de negócio, reforçando o caráter integrado do modelo e representando, portanto, um **contributo empírico** capaz de proporcionar reflexões geradoras de insights que contribuam para o aprimoramento da gestão moderna no cotidiano organizacional frente as pressões de concorrentes, as dificuldades de agregar valor ao serviço, a intensa cobrança por resultados e a disputa por menores preços, isso para que a advocacia não apenas sobreviva no mercado competitivo, mas também encontre o sucesso que almeja, seja em que conotação for.

Por outro lado, como **limitação** deste estudo, cita-se que os resultados obtidos são representativos de uma realidade institucionalmente localizada, a do Estado do Ceará, devendo ser considerado também o porte dos escritórios, em sua maioria com poucos colaboradores. Outro fator limitante é a ausência de sujeitos com atuação advocatícia internacional que, embora

tenham sido convidados a participar da pesquisa, não demonstraram interesse, o que repercutiu diretamente no alcance dos resultados, dado o escopo delineado, pois o ambiente internacional é apontado pela literatura como fator externo que impacta as decisões estratégicas em ESPs.

Ademais disso, o conhecimento teórico e empírico fruto da pesquisa é de relevância para academia e para profissionais, dada a quantidade e intensidade dos relatos, reveladores do aprofundamento oriundo das distintas dimensões do fenômeno da gestão estratégica em ESPs. Assim, propõe-se como **agenda futura**: (1) a integração de escritórios de advocacia com atuação internacional para o alcance de novos achados, sobretudo no foco externo da gestão estratégica de ESPs; (2) a inclusão de escritórios de advocacia de outras regiões do país, para fins de realização de estudo comparativo; (3) e o estudo do fenômeno com utilização da metodologia da pesquisa-ação, visando a imersão na realidade dos escritórios de advocacia para se captar com maior intensidade a interação dos elementos do modelo integrado de gestão estratégica no cotidiano organizacional para os vários atores nela presentes, em especial para percepção das mudanças atinentes ao arquétipo.

REFERÊNCIAS

- ALBINI, S. O mercado jurídico contemporâneo. In: ALBINI, S. (coord.); CORRÊA, F. M. (org.). **Manual de gestão para advogados** - Volume 1. São Paulo: Juruá, 2018, p. 17-26.
- ALBUQUERQUE, F. B. **Direito e Política**: Pressupostos para a análise de questões políticas pelo judiciário à luz do princípio democrático. Florianópolis: Conceito Editorial, 2013.
- ANDRADE, M. D.; LAVÔR, A. R.; PINTO, E. R. G. C. O uso da jurimetria na advocacia privada para previsão dos resultados mais comuns de julgamentos sobre obrigações/contratos nas câmaras de direito privado do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. **Revista Eletrônica de Direito Processual**, v. 23, n. 2, mai./ago., p.932-960, 2022.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BACK, V. T.; ROJO, C. A. Proposição de melhorias para a contratação de um escritório de advocacia. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória, v. 5, n. 1, p. 170-185, jan./jun., 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARRETO, J. **Estratégia de operações em serviços profissionais: análise do efeito da presença do cliente nas decisões de alocação de recursos**. 2015, 141 f., Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.
- BERNI, C. **Gestão de escritórios de advocacia**: o modelo de excelência da Disney aplicado à advocacia para encantar clientes e aumentar os resultados financeiros. Florianópolis: Empório do Direito, 2017.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre/RS: Bookman, 2009.
- BOCKORNI, B. R. S.; GOMES, A. F. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 22, n. 1, 2021.
- BONELLI, M. G. *et al.* Profissionalização por gênero em escritórios paulistas de advocacia. **Tempo social - USP**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 265-290, jun., 2008.
- BOUSSEBAA, M. Professional service firms, globalisation and the new imperialism. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 28, n. 8, 2015.
- BRASIL. Lei nº 8.906, de 04 de julho de 1994. Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 05 jul. 1994.
- _____. Resolução nº 05-MEC/CNE/CME, de 17 de dezembro de 2018. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Direito e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 dez. 2018.

BRITO, A. E. R. *et al.* Framework do planejamento estratégico: um estudo aplicado em escritórios de advocacia. **Brazilian Journal of Business**, v. 4, n. 1, p. 160-181, jan./mar., 2022.

BROCK, D.; POWELL, M. J.; HININGS, C. Archetypal change and the professional service firm. **Research in Organizational Change and Development**, v. 16, n.1, p. 225–256, 2007.

CABRAL, A. C. A. A evolução estratégia: em busca de um enfoque realista. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu/PR, **Anais Organizações/Estratégia**, Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998.

CANTALI, F. B.; WÜNSCH, G. New-look law firms e lawtechs: para além da inovação de solução, uma questão de inovação de significado no mercado de serviço jurídico. **Revista eletrônica direito e sociedade - REDES**, Canoas, v. 9, n. 1, p. 235-250, abr., 2021.

CASTELO JÚNIOR, C.; TURETA, C. A nova advocacia pós-profissional e a modernização das grandes sociedades de advocacia empresarial brasileiras. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p 813-831, nov./dez., 2014.

ČATER, B. The importance of social bonds for communication and trust in marketing relationships in professional services. **Management: Journal of Contemporary Management Issues**, v. 13, n. 1, p. 1-15, 2008.

CHUA, A.; LAM, W. Why KM projects fail: a multi-case analysis. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 6-17, 2005.

CLEGG, B.; BALTHU, K.; MORRIS, G. Changing professional service archetypes in a law firm using Process Orientated Holonic (PrOH) Modelling. **Knowledge Management Research & Practice**, 2019.

CONSELHO FEDERAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (CFOAB). Provimento nº 162, de 03 de fevereiro de 2015. Cria o Plano Nacional de Apoio ao Jovem Advogado Brasileiro e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. 2015. Brasília, DF. 02 fev. 2015. Disponível em <<https://www.oab.org.br/leisnormas/legislacao/provimentos/162-2015>>, acesso em 12 ago. 2021.

_____. Provimento nº 205, de 15 de julho de 2021. Dispõe sobre a publicidade e a informação da advocacia. **Diário eletrônico da OAB**. 2021. Brasília, DF. 21 jul. 2021. Disponível em <<https://deoab.oab.org.br/pages/materia/345668?termo=>>>, acesso em 22 ago. 2021.

_____. Resolução nº 02, de 04 de novembro de 2015. Aprova o Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil – OAB. **Diário Oficial da União**. 2015. Brasília, DF. 04 nov. 2015. Disponível em <<https://www.oab.org.br/publicacoes/AbriuPDF?LivroId=0000004085>>, acesso em 22 ago. 2021.

CONSELHO FEDERAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (CFOAB); FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). **Exame da ordem em números**. Volume IV,

março 2020. Brasília, 2020. Disponível em <<https://www.conjur.com.br/dl/exame-ordem-numeros-2020.pdf>>. Acesso em 25 jul. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em números 2020**. Brasília: CNJ, 2020.

COSTA, C. A.; AGOSTINI, M. R.; LUCIANO, M. A. Business process management applied to legal administration: a study on law firms process. **ReA UFSM**, Santa Maria, v. 12, n. 5, p. 857-876, 2019.

COSTA, C. H. G. *et al.* Teoria da Tríplice Hélice: Uma proposta de modelo de gestão estratégica aplicado à Agência de Inovação do Café (Inovacafé). **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 2, p. 250-284, 2019.

COSTA, L. M. B. S. **Estratégias e práticas de marketing relacional de pequenas empresas de serviços profissionais especializados em arquitetura**. 2013, 169 f., Dissertação (Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica) – Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga-Portugal, 2013.

DEMO, G. *et al.* Marketing de relacionamento: perfil da produção científica e agenda de pesquisa. **Future Studies Researc Jornal: Trends and Strategies (FSRJ)**, v. 13., n. 2, p. 173-202, 2021.

DINOVITZER, R.; GARTH, B. The new place of corporate law firms in the structuring of elite legal careers. **Law & Social Inquiry**, v. 0, i. 0, p. 1-33, 2020.

DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, v. 26, n. 2, p. 8-19, 1992.

FERRAJOLI, L. **A democracia através dos direitos: O Constitucionalismo garantista como modelo teórico e como projeto científico**. Tradução de Alexander Araújo de Souza e outros. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

FERREIRA, F.; GALF, R. Datafolha: pesquisa inédita revela perfil econômico e de atuação da advocacia do país. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 6 mai. 2021. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2021/05/datafolha-pesquisa-inedita-revela-perfil-economico-e-de-atuacao-da-advocacia-do-pais.shtml>>. Acesso em 22 ago. 2021.

FONTENELE, I. P. M. N. **A liderança e profissionalização de escritórios de advocacia**. 2021, 137 f., Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão em Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021.

FREITAS, F. L. **Gestão da inovação: teoria e prática para implantação**. São Paulo/SP: Atlas, 2013.

FU, N. *et al.* Chinese and Irish professional service firms compared: Linking HPWS, organizational coordination, and firm performance. **Journal of Business Research**, v. 95, p. 266-276, 2019.

_____. High-Performance work systems in professional service firms: Examining the practices-resources-uses-performance linkage. **Human Resource Management**, v. 56, n. 2, p. 329-352, 2017.

GARDNER, H. K.; ANANDE, N.; MORRIS, T. Chartering new territory: diversification, legitimacy, and practice area creation in Professional Service Firms. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, n. 8, p. 1101–1021, 2008.

GEBHARDT, V.; MÜLLER, A. “**Playing the game**”: Politicking within a partnership structure during a change Project in a professional service firm. 2021. 82p. Master’s thesis – School of Economics and Management, Lund University, 2021.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOI, C. K; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES, D. M. S.; LEAL, A. L. C.; CASTRO, M. C. D. Modelo de gestão estratégica de TI por meio de linguagem orientada a objetivos: uma proposta para institutos federais de educação. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 1, p. 332-355, 2021.

GOULART, L. J. J. Inovação e o mercado jurídico: uma experiência brasileira. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 9, p. 73813-73819, 2020.

GREENWOOD, R. *et al.* Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in professional service firms. **Organization Science**, v. 16, n. 6, p. 61-73, 2005.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding strategic change: The contribution of archetypes. **Academy of Management Journal**, v. 5, n. 5, p. 1052–1081, 1993.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R.; BROWN, J. “P2- Form” strategic management: corporate practices in professional partnerships. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 725–755, 1990.

GRIZENDI, E. **Manual de orientações gerais sobre inovação**. Ministério das Relações Exteriores. Brasília/DF, 2011.

GROSSI, P. **O direito entre poder e ordenamento**. Tradução: Arno Dal Ri Júnior. Belo Horizonte: Del Rey, 2010.

HAUBERT, B.; SCHREIBER, D.; SCHMIDT, S. A relação entre a gestão estratégica e processos de P&D: um estudo bibliométrico na base scopus. *In*: CONGRESSO LATINO-IBERO-AMERICANO DE GESTÃO TECNOLÓGICA, 17, 2017, Cidade do México, **Anais...**, Cidade do México: ALTEC, 2017.

HODNEFJELL, S.; ØVERBEKK, C. **Internal Factors in Professional Service Firms (PSFs) and their Impact on Innovation Output**: A Quantitative Study of Norwegian PSFs. 2017. 112 p., Master’s thesis – Faculty of Business and Law, University of Agder, 2017.

HOECKESFELD, L. **Práticas contemporâneas de marketing na perspectiva relacional em empresas de serviços profissionais**. 2017. 148 f., Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

HOECKESFELD, L. *et al.* Contemporary Marketing Practices approaches in the Professional Services Industry in Brazil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 56-75, 2020.

JORGE FILHO, P. R. Ferramentas de marketing jurídico. In: ALBINI, S. (coord.); CORRÊA, F. M. (org.). **Manual de gestão para advogados - Volume 1**. São Paulo: Juruá, 2018, p. 27-58.

JUNQUEIRA, C. H. Z. **Proposta de modelo de planejamento estratégico para serviços profissionais** – um estudo de caso em serviços odontológicos. 2006. 143 f., Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

KAKINUMA, H.; NAKAMOTO, R.; NOGUCHI, H. A comprehensive review of research on professional service firms: combining bibliometric technique and content analysis. **Proceedings of the Society of Organizational Society**, v. 10, n. 1, p. 97-103, 2021. Disponível em <https://doi.org/10.11207/taaos.10.1_97>. Acesso em 02 set. 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KHAKSAR, S. M. S. *et al.* Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms - The moderating role of organisational culture. **Knowledge Management Research & Practice**, p. 1-18, 2020, doi: <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1794992>.

KIPPING, M.; KIRKPATRICK, I. Alternative pathways of change in professional service firms: the case of management consulting. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 5, p.777-807, jul., 2013.

KNOP, A. V. H. **Um estudo exploratório sobre os fatores habilitadores e inibidores da inovação organizacional em empresas canadenses prestadoras de serviços profissionais para o mercado de telecomunicações**. 2008. 214 f., Dissertação (Mestrado profissional) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais** – Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. Barueri: Manole, 2002.

LAGE, J. F.; REZENDE, H. A. M. B. Instrumentalização tecnológica da advocacia: o uso do chatbot personalizado. **Percursos**, Curitiba, v. 04, n. 35, p. 33-37, 2020.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro/RJ: Campus, 1999.

LAWRENCE, T. B.; MALHOTRA, N.; MORRIS, T. Episodic and systemic power in the transformation of professional service firms. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 102-143 jan., 2012.

LØWENDAHL, B. R. **Global Strategies for professional business service firms**. Pennsylvania: University of Pennsylvania, 1992.

_____. The globalization of professional business service firms: fad or genuine source of competitive advantage? **Routledge studies in International Business and the World Economy**, v. 19, p. 142-162, 2000.

LUKOSEVICIUS, A. P. Executar é preciso, planejar é preciso: uma proposta de framework para projetos de pesquisa. **Revista Administração: Ensino e Pesquisa**, v.19, n.1, p. 32-65, jan./abr., 2018.

MACÊDO, S. A. S. *et al.* Planejamento e gestão estratégica: um estudo sobre adoção e práticas em indústrias do Rio Grande do Norte. **Revista eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 1, p. 58/-75, 2012.

MACIEL, T. M. M.; ARCOVERDE, D. **Gestão por objetivos e resultados com OKR**. [S.l. : s.n.], [2016]. Disponível em <http://www.xiwticifes.ufba.br/modulos/submissao/Upload-353/86125.pdf>. Acesso em 18 out. 2022.

MAGALHÃES, A. A publicidade virtual e a democratização do mercado da advocacia. **Revista advocacia hj**. n. 6, p. 39-42, jun., 2021.

MAISTER, D. **Managing the professional service firm**. New York: Free Press, 1993.

MALDONADO, V. N. O uso da tecnologia em prol da justiça: aonde podemos chegar? In: MALDONADO, V. N. (coord.); FEIGELSON, B. (coord.) **Advocacia 4.0**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019, p. 43-68.

MALHOTRA, N.; MORRIS, T. Heterogeneity in professional service firms. **Journal of management studies**, v. 46, n. 6, p. 895-922, 2009.

MARTINSONS, M. G.; DAVISON, R. M.; HUANG, Q. Strategic knowledge management failures in small professional service firms in China. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 4, p. 327-338, 2017.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista pesquisa qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, J. J. *et al.* Gestão estratégica de custos: estudo biliométrico e sociométrico da produção científica. **Custos e agronegócio**, v. 15, n. 4, Out./Dez., p. 93-117, 2019.

NASCIMENTO, L. S.; STEINBRUCH, F. K. “The interview were transcribed”, but how? Reflections on management research. **RAUSP Management Journal**, v. 54, n. 4, p. 413-429, 2019.

OLIVEIRA, C. F. B.; BRITO, L. M. T. Judicialização da vida na contemporaneidade. **Psicologia, Ciência e Profissão**, v. 33, número especial, p. 78-89, 2013.

OLIVER, D.; SEROVICH, J.; MASON, T. Constraints and opportunities with interview transcription: Towards reflection in qualitative research. **Social forces**, v. 84, p. 1273-1289, 2005.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (OAB). **OAB Recomenda: A luta da advocacia brasileira pela proteção da educação jurídica**. 7. ed. Brasília: OAB, Conselho Federal, 2022a.

_____. **Quadro da advocacia**. Brasília, 2022. Disponível em <<https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>>. Acesso em 20 abr. 2022b.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL – SEÇÃO MINAS GERAIS (OAB/MG). Resolução nº 007, de 13 de julho de 2020. Cartilha de conclusão dos trabalhos 2020 da Comissão Orientadora de Publicidade Profissional do Tribunal de Ética e Disciplina da OAB/MG. **Diário Oficial da União**. 2020. Belo Horizonte, MG. 13 jul. 2020. Disponível em <https://www.oabmg.org.br/pdf_jornal/Cartilha%20TED_385.pdf>, acesso em 19 out. 2022.

PAÍS tem 1 advogado a cada 164 pessoas; nível dos cursos preocupa OAB. Ribeiro Preto: Migalhas, 2022. Disponível em <https://www.migalhas.com.br/quentes/370971/pais-tem-1-advogado-a-cada-164-pessoas-nivel-dos-cursos-preocupa-oab>. Acesso em 27 set. 2022.

PEREIRA, R. S. **Como a gestão do conhecimento influencia a melhoria da capacidade absorptiva das empresas de serviços profissionais de contabilidade?** 2017. 117 f., Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017.

PEREZ, A. P. W. **Análise de recursos e capacidades em empresas de serviços profissionais: análise comparativa em escritórios de arquitetura paulistas consolidados**. 2014, 99 f., Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2014.

PINHO; A. P. M.; SILVA; C. R. M. Abordagem cognitivo-reflexiva na pesquisa em administração: uma proposta metodológica. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 7, 2021, evento online, **Anais...**, Maringá: EnEPQ, 2021.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRASHAR, A. Quality management for high-contact professional service firms: a multiple-case evidence from Indian law firms. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 38, n. 2, p. 413-436, 2020.

REID, M. Contemporary marketing in professional services. **Journal of Services Marketing**, v. 22, n. 5, p. 374-384, 2008.

RESENDE JÚNIOR, P. C.; GUIMARÃES, T. A. Inovação em serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. **Revista brasileira de gestão de negócios**, v. 14, n. 44, p. 293-313, jul./set., 2012.

RIBEIRO, J. A.; LADEIRA, M. B.; FARIA, A. F. Modelo de Referência para a Gestão Estratégica do Desempenho de Parques Tecnológicos. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 24, n. 3, p. 183-216, 2018.

RIBES, E. Scoping the transformation of the professional services industry. **HAL-01889350**, v. 4, 2021.

SARQUIS, A. B. *et al.* Levantamento da produção científica internacional sobre marketing de relacionamento no contexto de serviços profissionais. **International Journal of Business & Marketing**, v. 2, n. 1, p. 96-96, 2017.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre os lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. Jaboticabal: FUNEP, p. 169, 1997.

SEBRAE; DIEESE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**. 9. ed. São Paulo: DIEESE, 2018.

SILVA, J. D. **Processo decisório e estratégia**: um estudo de múltiplos casos em empresas de serviços intensivos em conhecimento (SICs) na cidade de Aracaju-SE. 2014, 120 f., Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Sergipe, São Cristovão, 2014.

SIGELMANN, E. Tipos de pesquisa: aspectos metodológicos específicos. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 36, n. 3, p. 141-155, 1984.

SKJØLSVIK, T.; BREUNIG, K. J. Strategy as innovation: exploring the role of innovation in strategic thinking. In: INTERNATIONAL FORUM ON KNOWLEDGE ASSET DYNAMICS, 13, 2018, **Proceedings...**, Delft (HOL): IFKAD, 2018.

SKJØLSVIK, T.; PEMER, F.; LØWENDAHL, B. R. Strategic management of professional services firms: Reviewing ABS journal and identifying key research themes, **Journal of Professions and Organization**, Volume 4, Issue 2, July, Pages 203-239, 2017.

ULYSSEA, D. S. *et al.* Balanced scorecard em uma instituição de ensino superior: uma proposta de modelo para gestão estratégica. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 12, n. 35, p. 28-47, 2013.

VON NORDENFLYCHT, A. What is a professional service firme? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 1, p. 155-173, 2010.

WALTER, S. A.; CRUZ, A. P. C.; ESPEJO, M. M. S. B. Análise do processo de gestão estratégica: um estudo comparativo em escritórios de contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade - REPeC**, Brasília, v. 5, Ed. Especial, p. 45-76, set./dez., 2011.

YALABIK, Z. Y. *et al.* Engaged and committed? The relationship between work engagement and comitente in professional service firms. **The international journal of human resource management**, v. 26, n. 1, p. 1602-1621, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso – Planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

_____. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZANNI, P. P. **O processo de internacionalização de empresas de serviços profissionais: o caso da Integration Consultoria**. 2013. 227 f., Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

Seção A – Visão geral do estudo

1 Projeto de pesquisa

Gestão estratégica em serviços profissionais: um estudo no campo advocatício.

2 Questão da Pesquisa

Como ocorre a gestão estratégica de empresas de serviços profissionais do ramo advocatício?

Investigar como ocorre a gestão estratégica das ESPs do ramo advocatício

3 Objetivos do Estudo

3.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de internacionalização do ensino superior na Universidade Federal do Ceará.

3.2 Objetivos Específicos:

Analisar os focos (1) interno, (2) externo e (3) intermediário da gestão estratégica de ESPs, conforme o modelo teórico integrado de gestão estratégica das ESPs proposto por Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017) composto por nove elementos distribuídos nos focos interno, externo e intermediário.

Seção B – Procedimentos de coleta de dados

4 Carta de apresentação

Por ocasião do contato com os sujeitos convidados a participar do estudo foi remetida carta de apresentação (Apêndice E).

5 Procedimentos metodológicos

Pesquisa qualitativa de natureza exploratória e descritiva, tendo como estratégia metodológica o estudo de casos múltiplos, cuja coleta envolveu exclusivamente dados primários oriundos de entrevistas semiestruturadas, analisados por meio da técnica da análise de conteúdo, com suporte do Microsoft Excel.

6 Unidade de análise

Empresas de serviços profissionais (ESPs) clássicas.

7 Dados do pesquisador

Nome: Antonio Edigleison Rodrigues de Brito (UFC)

Contatos: (88) 9.9805.8398 – edigleisonrbrito@gmail.com

8 Plano de coleta de dados

O pesquisador se adequou às condições de local e horário conforme a disponibilidade dos sujeitos, conferindo a eles a opção pela realização presencial ou por videoconferência da entrevista. No caso das entrevistas presenciais, optou-se pela não realização de registro fotográfico para garantia da privacidade dos sujeitos, mesmo quando o sujeito tenha autorizado visita guiada na organização. Todas as entrevistas foram precedidas da apresentação aos sujeitos e a respectiva assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C), bem como foram gravadas em áudio (entrevistas presenciais) ou em áudio e vídeo (entrevistas por videoconferência).

9 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta (Apêndice B) visou a realização de entrevistas semiestruturadas, sendo elaborado pelo pesquisador a partir dos pressupostos teóricos, com foco no modelo integrado de gestão estratégica das ESPs proposto por Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017).

10 Caracterização dos sujeitos

Dentre as ESPs clássicas, optou-se pelas do setor advocatício, com sede no Estado do Ceará, que tenham mais de 5 anos de atuação e que contem com equipe de trabalho igual ou superior a 10 pessoas.

Seção C – Questões de estudo de caso

11 Questões do estudo de caso

Para orientação geral do estudo, foram elaboradas as seguintes questões, que contemplam os nove elementos do modelo teórico estudado:

- De que modo se caracteriza a organização interna nos escritórios de advocacia?
- Como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os profissionais?
- Quais são as estratégias para gestão dos recursos humanos?
- Como se caracteriza o arquétipo da advocacia?
- Como o ambiente internacional e institucional influencia a advocacia?
- Como ocorre o relacionamento com os clientes na advocacia?
- Qual a importância de estratégias de fusão e de colaboração na advocacia?
- De que modo a advocacia tem inovado?

Seção D – Guia para o relatório de estudo de caso

12 Procedimentos de campo

Feito o levantamento inicial de potenciais sujeitos que se enquadravam no perfil delimitado, procedeu-se o contato via redes sociais, telefone, site institucional ou de forma pessoal. A realização das entrevistas ocorreu com gravação e registro escrito das observações, seguindo-se com a transcrição desnaturalizada em 2 etapas, a primeira com suporte da plataforma de transcrição por inteligência artificial “Sonix” (<https://sonix.ai/>), seguido da verificação pessoal pelo pesquisador para eventuais correções na transcrição.

13 Público-alvo

Dada a pluralidade de participantes, além dos pesquisadores interessados nos temas envoltos na gestão estratégica e nas ESPs, o estudo também se destina aos próprios profissionais advocatícios, entendendo que o compartilhamento das práticas dos investigados tem o potencial de contribuir na gestão vivenciada por distintos escritórios de advocacia, independentemente do ramo de atuação e do tamanho da organização.

14 Apresentação dos resultados

Além da exposição escrita a partir dos critérios metodológicos da análise de conteúdo, visando ampliar a compreensão dos resultados e conferir uma visão integrada da gestão estratégica na advocacia, procedeu-se com a sistematização visual dos resultados por meio do aplicativo de diagramação “Lucidchart” (<https://www.lucidchart.com/pages/templates/login-or-sign-up-page-wireframe>).

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Introdução - Esta pesquisa objetiva investigar o fenômeno da gestão estratégica de empresas de serviços profissionais do ramo advocatício, analisando os focos interno, externo e intermediário da gestão estratégica nessas organizações. Diante do cenário de alta competitividade e peculiaridades do setor, o estudo se mostra relevante, sobretudo para se compreender melhor a percepção dos advogados e as práticas de gestão estratégica no mercado jurídico, sendo essa a motivação dos pesquisadores a fim de conhecer melhor a experiência de organizações como o escritório (**nome do escritório**). Diante disso, agradecemos sua colaboração e deixamos desde já claro que a participação na pesquisa é totalmente voluntária e pode ser interrompida a qualquer momento caso você não se sinta à vontade para dar continuidade.

Fase introdutória
1. Quantas pessoas compõem a equipe de trabalho? Quantos são sócios? Quantos possuem formação profissional em outras áreas além do Direito?
2. Qual(is) a(s) área(s) de atuação do escritório?
Foco interno
Elemento I: Organização interna
3. Como ocorre a divisão interna do trabalho desenvolvido pelo escritório?
4. Fale sobre a cultura da organização.
Elemento II: Gestão do conhecimento
5. Como é compartilhado o conhecimento entre os profissionais no trabalho?
Elemento III: Estratégia de Recursos Humanos
6. Quais as ações adotadas para gerir as pessoas no escritório?
7. O que é feito para manter o comprometimento e engajamento?
8. Como ocorre a capacitação da equipe?
Elemento IV: Arquétipo
9. Descreva a hierarquia no escritório.
10. Quais as rotinas de gestão estratégica do negócio?
11. Quais as ferramentas de controle utilizadas pelo escritório?
12. Como o escritório lida com o marketing e com a tecnologia?
Foco externo
Elemento V: Ambiente institucional e internacional
13. Como fatores externos ao escritório já influenciaram sua advocacia?
14. De que modo órgãos como a OAB e associações de classe já afetaram o escritório?
Elemento VI: Estratégia de cliente e de mercado
15. Como ocorre o relacionamento com o cliente no escritório?
16. Como o escritório percebe as necessidades dos seus clientes?
Elemento VII: Fusões e colaboração
17. Qual a importância de parcerias de negócio para o escritório?
18. O escritório já passou para algum processo de fusão, cisão ou aquisição em sua composição societária? Se sim, qual a importância para o que a organização se tornou?
Foco intermediário
Elemento VIII: Análise estratégica
19. Quais os parâmetros de sucesso do escritório?
Elemento IX: Inovação
20. De que modo o escritório tem sido inovador na prestação do seu serviço?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Ilustre representante do escritório (**nome do escritório**), você está sendo convidado como participante da pesquisa intitulada “**GESTÃO ESTRATÉGICA EM SERVIÇOS PROFISSIONAIS: Um estudo no campo advocatício**”. Abaixo apresentamos as informações básicas acerca do trabalho de dissertação que está sendo desenvolvido no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará (UFC), sob orientação da professora Dra. Sandra Maria dos Santos.

De logo registramos que a sua participação é espontânea e voluntária, conforme seu interesse e disponibilidade, ficando aberto o canal para sanar eventuais dúvidas em relação aos procedimentos que serão adotados.

A pesquisa objetiva investigar como ocorre a gestão estratégica das ESPs do ramo advocatício, de modo a analisar essa gestão estratégica em seu foco interno, externo e intermediário. A coleta de dados da pesquisa envolve a realização de entrevista por videoconferência ou presencial com o sócio gestor indicado pelo escritório.

Esclarecemos, também, que todos os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, de modo que não haverá remuneração pela participação na pesquisa, bem como será resguardado o sigilo ético, pelo que o manuseio e apresentação dos dados não permitirão a sua identificação, exceto pelos próprios responsáveis pela pesquisa.

Segue abaixo o contato dos responsáveis pela pesquisa:

<p>Nome: Antonio Edigleison Rodrigues de Brito (UFC) Contatos: (88) 9.9805.8398 – edigleisonrbrito@gmail.com Nome: Dra. Sandra Maria dos Santos (UFC) Contatos: smsantos@ufc.br</p>

<p>ATENÇÃO: Em caso de dúvida ou consideração sobre a sua participação na pesquisa, disponibilizamos também o contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFC/PROPESQ – Rua Coronel Nunes de Melo, 1000 - Rodolfo Teófilo, fone: 3366-8344/46. (Horário: 08:00-12:00 horas de segunda a sexta-feira). O CEP/UFC/PROPESQ é a instância da Universidade Federal do Ceará responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.</p>
--

Eu, (**nome do sujeito**), inscrito(a) na OAB/CE **sob o nº xxx**, declaro que é de livre e espontânea vontade que estou como participante da pesquisa, pelo que declaro que li este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa, e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas. E declaro, ainda, estar recebendo uma via assinada deste termo.

Fortaleza/CE, ___/___/2022

Entrevistado(a)
___/___/2022

Antonio Edigleison Rodrigues de Brito
Entrevistador responsável pela aplicação TCLE

APÊNDICE D – QUADRO DE CONGRUÊNCIA DO ESTUDO PROPOSTO

Elementos do modelo	Síntese conceitual	Identificadores do elemento (Unidades de contexto)	
Organização interna	Estrutura de funções, grupos, relações de subordinação e padrões de interação de uma empresa em prol do alcance de seus objetivos.	Estrutura organizacional, cultura, identidade organizacional, formas de controle, hierarquia organizacional, mudança organizacional, resistência à mudança.	
Gestão do conhecimento	Captura, retenção, processamento e reutilização do conhecimento.	Banco de dados, compartilhamento de documentos, sistemas de gestão do conhecimento, mentoria e orientação profissional e barreiras (tecnologia, cultura/conflitos, conteúdo, gerenciamento de projetos e gestão estratégica).	
Estratégia de RH	Elo de integração do conhecimento.	Comprometimento, engajamento, motivação, recrutamento, plano de carreira, sistema de recompensas, inserção do colaborador na gestão do negócio.	
Arquétipos	Forma organizacional adotada pela empresa a partir de seu contexto institucional e das crenças e valores da gestão.	P ²	Estrutura pouco hierárquica, processos informais de gestão, ênfase no controle de curto prazo, tomada decisão por consenso.
		MPB	Lógica corporativa, gestão separada da operação, hierarquia bem definida, sistemas de controle formais, ênfase no controle estratégico de médio e longo prazo, intensificação do relacionamento com cliente, análise da concorrência, ações de marketing, advogados sócios e advogados empregados, profissionais sem formação jurídica, recompensa por desempenho.
		VLF	Atendimento, interação e troca de informações online, ausência de espaço físico comum, coordenação do serviço com uso da tecnologia, redução de custos e oferta de preços baixos, remuneração por projeto, flexibilidade.
Ambiente internacional e institucional	ESPs devem ser responsivas ao contexto em que estão inseridas.	Ambiente Internacional	Custo da mudança de fornecedor. Relação de confiança cliente-ESP. Estratégia de seguir o cliente. Estratégia defensiva.
		Ambiente Institucional	Regulamentação profissional. Órgãos de controle da profissão.
Estratégia de mercado e de cliente	Como fruto do intenso relacionamento com o cliente no serviço profissional há uma coprodução em busca da solução do problema.	Alteração da capacidade produtiva em momentos de flutuação da demanda (vínculos laborais flexíveis, terceirização, multifuncionalidade, capacitação interna). Influenciar o comportamento do cliente (compreender demandas + incentivos de preço, marketing, novos produtos, educação do cliente, serviços escaláveis).	
Fusões e colaboração	Colaboração e integração entre firmas de serviços profissionais.	Alianças, fusões, aquisições. Como a ESP lida com arranjos colaborativos.	
Análise estratégica	Compreender o desempenho, a sobrevivência e a criação de valor na ESP.	Modelo de negócio, características da ESP, ciclo de vida, alinhamento organizacional em suas diversas áreas, qualidade do serviço. Métricas financeiras (receita e lucratividade) e não financeiras (satisfação do cliente e do profissional).	
Inovação	Capacidade de desenvolver novos serviços e áreas nos serviços profissionais	Inovação incremental. Inovação radical. Mudança e novidade. Melhoria de processos e serviços. Novas soluções para problemas do cliente.	

APÊNDICE E – CARTA DE APRESENTAÇÃO



Fortaleza, 02 de fevereiro de 2022.

Ilustre advogado(a)

CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PESQUISADOR – Vimos apresentar o mestrando Antonio Edigleison Rodrigues de Brito, aluno do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria – MPAC, da UFC/FEAAC.

Referido pesquisador está desenvolvendo estudos e coletando dados para elaboração de dissertação no campo da gestão estratégica com foco nos serviços profissionais advocatícios, sob a orientação da Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos. Informamos que a pesquisa em questão se enquadra na dissertação intitulada: “GESTÃO ESTRATÉGICA EM SERVIÇOS PROFISSIONAIS: um estudo no campo advocatício”, com delineamento qualitativo, descritivo e exploratório, valendo-se da aplicação de entrevistas semiestruturadas com o objetivo de investigar como ocorre a gestão estratégica dos serviços profissionais advocatícios, de modo a analisar essa gestão estratégica em seu foco interno, externo e intermediário.

Em vista disso, vimos solicitar que o referido pesquisador seja recebido nessa organização, ocasião em que maiores detalhes sobre o estudo e a metodologia a ser empregada poderão ser melhor explicitados. De antemão, queremos ressaltar a natureza iminentemente acadêmica do estudo em desenvolvimento, bem como garantir o sigilo das informações obtidas, com a não citação da instituição estudada e a não identificação dos respondentes, caso V.S.^a assim determine.

Certos do atendimento do nosso pleito, queremos, finalmente, assegurar-vos que os resultados da pesquisa em tela serão compartilhados com essa organização, ao mesmo tempo em que permanecemos à vossa disposição para eventuais esclarecimentos.

Sem mais para o momento, subscrevo.

Cordialmente,

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral
Coordenador do PPAC PROF / FEAAC-UFC