

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

THIAGO BEILER DOS SANTOS BREYER

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DA ADVOCACIA EMPRESARIAL A PARTIR DA VISÃO
BASEADA EM RECURSOS**

**PORTO ALEGRE
2015**

Thiago Beiler dos Santos Breyer

ANÁLISE ESTRATÉGICA DA ADVOCACIA EMPRESARIAL A PARTIR DA VISÃO
BASEADA EM RECURSOS

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Jorge Verschoore

Co-Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ingridi Bortolaso

Porto Alegre

2015

Breyer, Thiago Beiler dos Santos
Análise Estratégica da Advocacia Empresarial a partir da Visão
Baseada em Recursos / Thiago Beiler dos Santos Breyer - 2015.

125 f.; Ilust.

Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) - Universidade
do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em
Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2015.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Verschoore. Co-Orientadora: Prof^a.
Dr^a. Ingridi Bortolaso

1. Mercado jurídico. 2. Advocacia empresarial. 3. Estratégia. 4.
Estratégia jurídica. 5. Visão baseada em recursos. I. Título. II.
Verschoore, Jorge.

Thiago Beiler dos Santos Breyer

ANÁLISE ESTRATÉGICA DA ADVOCACIA EMPRESARIAL A PARTIR DA VISÃO
BASEADA EM RECURSOS

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em (__) (_____) (2015)

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Guilherme Trez – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Cristiano Rosa de Carvalho – Instituição a que pertence

Prof. Dr. Luciano Benetti Timm – Instituição a que pertence

Prof. Dr. Jorge Verschoore – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

À minha amada família, que esteve sempre presente, em todos os meus momentos;

Aos meus queridos amores, por sua ternura encantadora;

Aos meus compreensivos amigos, que mesmo à distância, permanecem fiéis;

A todos que de alguma forma colaboraram ou estiveram presentes para que este objetivo pudesse ser alcançado;

A todas as pessoas de bom coração pela sua gratidão e amor por acreditarem em um mundo melhor e fazerem algo neste sentido.

RESUMO

As transformações empresariais vividas pelas empresas nos últimos anos chegaram ao mundo jurídico com diversos autores em artigos e publicações referindo-se e ao mercado jurídico em transformação, em especial no que se refere à Advocacia Empresarial. Dentre os diversos motivos para esta transformação, apresentam-se a mudança em sua gestão e posicionamento estratégico decorrentes de fatores mercadológicos, tais como tecnologia, sócio econômico, financeiro e os efeitos próprios da globalização. Observa-se, no entanto, que se as organizações empresariais evoluíram e se aperfeiçoaram administrativa e estrategicamente, o mesmo não se podendo dizer da advocacia empresarial, quer por muitos anos permaneceu inerte em sua estratégia, gestão e organização administrativa. Ocorre que a partir de determinado momento, as empresas que, por necessidade, interesse em crescimento ou competitividade vieram a se profissionalizar, passaram a exigir o mesmo de seus fornecedores, dentre eles os escritórios de advocacia empresarial. Por tais razões e pelo crescente número de advogados e sociedades de advogados empresariais, se faz presente à advocacia empresarial uma estratégia clara e oportuna e voltada às características da sua indústria, qual seja, a prestação de serviços tendo o conhecimento como elemento precípuo de sua atuação. A Visão Baseada em Recursos ('VBR') vem ao encontro desta necessidade estratégica da advocacia empresarial, ao focar a sua estratégia nos recursos internos de uma organização empresarial como elemento norteador estratégico de sua teoria, indo ao encontro dos anseios e necessidades da advocacia empresarial. O presente estudo analisa a estratégia da advocacia empresarial a partir dos norteadores advindos da literatura de campo, Pessoas, Tecnologia, Organização, Preço e Geografia que, alinhados aos conceitos e recursos estratégicos da VBR como referência central para delinear a direção estratégica de um escritório de advocacia empresarial.

Palavras-chave: Mercado jurídico. Advocacia empresarial. Estratégia. Estratégia jurídica. Visão baseada em recursos ("VBR"). Pessoas. Tecnologia. Organização. Preço. Geografia.

ABSTRACT

Business transformations experienced by businesses in recent years reached the legal world. And several authors in articles and publications refer to the legal market in transformation, particularly in relation to the field of Business and Corporate Law. Among the many reasons for this transformation on Business and Corporate Law, it can be presented the changes in management and strategic positioning due to market factors, such as technology, economic, financial partner and the effects of globalization itself. It is observed, however, that even though business organizations have evolved and improved administrative and strategically, the same can not be said of business and corporate law, taking in account that for many years it remained inert in its strategy, management and administrative organization. It happens that after a certain time, the companies that, by necessity, interest in growth or competitiveness came to professionalize themselves, and began to demand the same of its suppliers, including the Corporate Law Firms. For all this and the growing numbers of lawyers and corporate business lawyers, it is necessary to business law professionals a clear and timely strategy, geared and focused to the characteristics of their industry, namely, the provision of services taking knowledge as essential element of its performance. The Resource Based View ('VBR') meets this strategic need of business law, to force its strategy on internal resources of a business organization as an element and guidance strategy of its theory, meeting the wishes and needs of law business. This study analyzes the business advocacy strategy based on the concepts and VBR resources as a central strategic guidance starting from the this guidance coming from the field of literature, People, Technology, Organization, price and geography that aligned with the concepts and strategic resources of VBR as a central reference to outline the strategic direction of a business law firm

Keywords: Legal market. Business law. Corporate law. Strategy. Legal strategy. Resource-based view ('RBV'). People. Tecnology. Organization. Price. Geography.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relacionamento entre heterogeneidade e imobilidade dos recursos, valor, raridade, possibilidade de imitação, substituição e vantagem competitiva sustentada	36
Figura 2 - Uma abordagem baseada em recursos para análise de estratégia: uma estrutura prática	38
Figura 3 - Lowendhal – Mobilizando ativos intangíveis	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Consolidação da VBR	35
Quadro 2 – Análise do referencial teórico com base no referencial bibliográfico	58
Quadro 3 – Análise estratégica da advocacia empresarial	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Rede Pessoas	90
Gráfico 2 - Rede Organização.....	92
Gráfico 3 - Rede Tecnologia.....	94
Gráfico 4 - Rede Preço.....	96
Gráfico 5 - Rede Geografia	98
Gráfico 6 - Resumo dos principais norteadores estratégicos	99

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.3.1 Justificativa Acadêmica	15
1.3.1 Justificativa Profissional	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MERCADO JURÍDICO EM TRANSFORMAÇÃO E A VBR.....	19
2.2 ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA EMPRESARIAL	24
2.3 VBR – VISÃO BASEADA EM RECURSOS.....	27
2.3.1 Da Visão Baseada em Recursos: Origens Históricas	27
2.3.2 A VBR em perspectiva	41
2.3.3 VBR e a Advocacia Empresarial	42
2.3.4 Principais Recursos e Norteadores Estratégicos	44
2.3.4.1 Pessoas.....	44
2.3.4.2 Organização	49
2.3.4.3 Preço	52
2.3.4.4 Tecnologia e Inovação Tecnológica	52
2.3.4.5 Geografia.....	54
2.4 DA ANÁLISE ESTRATÉGICA DA ADVOCACIA EMPRESARIAL.....	55
3 METODOLOGIA	60
3.1 DA PESQUISA E SUA ANÁLISE	60
3.2 COLETA DE DADOS	63
3.3 TÉCNICA E ANÁLISE DE DADOS	67
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	69
4.1 RECURSOS E NORTEADORES ESTRATÉGICOS	69
5 IMAGENS DE REDES E PROPOSIÇÃO DE ESTUDOS FUTUROS	88
5.1 IMAGENS DE REDE	89
5.1.1 Imagem Pessoas	89

5.1.2 Imagem da Organização	91
5.1.3 Imagem da Tecnologia.....	93
5.1.4 Imagem do Preço	95
5.1.5 Imagem de Geografia.....	97
5.2 RESUMO DOS PRINCIPAIS NORTEADORES ESTRATÉGICOS	99
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS ACADÊMICAS.....	100
6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS PROFISSIONAIS / PRÁTICA	100
REFERÊNCIAS.....	100
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM ADVOGADOS DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA.....	114
APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS GESTORES JURÍDICOS DE EMPRESAS	117
APÊNDICE C – PESQUISA ANÁLISE ESTRATÉGICA DA ADVOCACIA EMPRESARIAL	120
ANEXO A – CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA A PRIMEIRA PESQUISA	125

1 INTRODUÇÃO

Em essência, nos últimos anos, as organizações empresariais de um modo geral sofreram uma enorme transformação em sua gestão e posicionamento estratégico em decorrência de diversos fatores mercadológicos, sejam eles tecnológicos, demográficos, econômicos, financeiros, sociais e, reunindo um pouco de cada, a tão falada globalização.

Independentemente desta evolução ou transformação empresarial, os escritórios de advocacia permaneceram inertes em seus conceitos, ainda debatendo-se sobre o fato de serem eles em realidade um ‘negócio empresarial’ ou não. Publicações atuais como as de Jordan Furlong (2014b) se ocupam em entender o novo cenário da advocacia e o futuro dos escritórios de advocacia, e, por consequência, questionam o que está por acontecer com a atividade profissional do advogado. Essa questão reflete, não verdadeiramente sobre a lei ou o sistema em si, mas ao efetivo exercício da atividade jurídica, a advocacia. E assevera em um amplo estudo que o exercício da atividade jurídica, a profissão de advogar em si, os escritórios de advocacia estão experimentando uma evolução muito mais rápida do que qualquer um poderia imaginar (FURLONG, 2013). E em sua provocação para o estudo mais aprofundado do tema Furlong (2014b) ainda questiona – *‘O que um advogado ou um escritório de advocacia pode fazer?’*.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Denyer (2012) contribui para o debate sobre escritórios de advocacia serem ou não um negócio, e afirma que este questionamento não tem mais sentido, pois os escritórios de advocacia deverão se desenvolver e serem administrados como um negócio, próprio sim da sua atividade, mas com base nos princípios de administração ou eles não irão obter sucesso no ambiente competitivo contemporâneo. Tal assertiva se dá em razão das constantes mudanças de mercado que levaram à profissionalização das empresas, cujo alcance agora se faz inclusive para os escritórios de advocacia.

São as empresas profissionalizadas que buscam de consultores, prestadores de serviços e fornecedores, dentre outros, melhores formas de gerenciamento e utilização de ferramentas de gestão para prover serviços ainda melhores e com mais eficiência em termos de custo.

Neste particular, este é um dos principais elementos da demanda das empresas como clientes, pois se as mesmas se desenvolveram e se aperfeiçoaram

como empresas, e hoje se utilizam de estratégias e ferramentas de gestão para se profissionalizar e permanecerem competitivas em um novo mercado empresarial, seus prestadores de serviços deveriam seguir a mesma estrada, e ao mesmo tempo desenvolver mecanismos e ferramentas adaptadas a sua natureza. Assim, estudos que venham a contribuir para o entendimento da gestão ou posicionamento estratégico são essenciais para os escritórios de advocacia.

Uma das características chaves de qualquer empresa de sucesso é ter uma boa estratégia, desenvolvida através de um processo rigoroso e devidamente testado ou reconhecido a par das duras realidades do dia a dia (DENYER, 2012).

Escritórios de advocacia precisam de estratégias, tanto quanto qualquer outro negócio, especialmente observando-se que as barreiras de entrada no mercado de serviços jurídicos são baixos, o que leva a se depreender que um escritório neste segmento sem uma estratégia bem definida poderá estar enfraquecido frente a novos entrantes com propostas bem definidas (DENYER, 2012).

Adicionalmente, Richard Susskind (2010), em seu livro *“The End of Lawyers?”* assevera que o futuro dos advogados pode ser próspero ou desastroso. Em sua narrativa clara sobre o futuro dos serviços jurídicos, profetiza o autor que os advogados que não forem capazes de se transformar e adaptar vão ter que fazer um grande esforço para sobreviver, mas aqueles que responderem ao chamado das mudanças, e aprenderem a trabalhar com a tecnologia, com a gestão do conhecimento e com novas formas de prover seus serviços, irão encontrar oportunidades para novas e excitantes propostas de trabalho. (SUSSKIND, 2010).

E dando guarida ao acima exposto, refere-se ao “desafio do mais por menos” quase que imposto pelos clientes, motivo pela qual da necessidade de mudanças, pois os responsáveis pela contratação dos serviços cada vez mais olham e examinam alternativas para a solução de seus problemas que lhe possibilitem gastar menos com serviços jurídicos externos (LOWENDAHL, 2009).

Seguindo estas premissas, o presente estudo busca, inicialmente, identificar o atual cenário da advocacia e o mercado jurídico e analisar de forma clara e absoluta a estratégia da advocacia empresarial com base na Visão Baseada em Recursos (‘VBR’), a fim de que possa servir de contribuição ao mundo acadêmico e profissional como referência no desenvolvimento de construtos e norteadores estratégicos à atividade jurídica empresarial e, respectivos escritórios de advocacia empresarial.

Inicialmente, a compreensão da transformação do Mercado Jurídico como referência para o presente estudo, para, em seguida, como elemento central, analisar os principais recursos e norteadores estratégicos a serem percebidos pelos escritórios de advocacia com o propósito de se adaptar ou decidir estrategicamente a sua atuação. Ao final, como contribuição do trabalho para estudos futuros, assentindo a necessidade de compreensão visual, através de um pequeno estudo de redes, uma proposta visual de intensidade da importância dos recursos e norteadores estratégicos para a competitividade dos escritórios de advocacia.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com relatório técnico setorial Mercado da Advocacia (2013), calcula-se que exista no Brasil cerca de 30 mil sociedades de advogados. Apenas em São Paulo, são mais de 10 mil e em Minas Gerais, ao redor de 3 mil. Atualmente, o Brasil conta com 868 mil e 544 advogados, segundo dados da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB, 2014) contidos em sua página da internet, sendo que no Rio Grande do Sul são 61.793.

Neste cenário, a projeção para 2017 serão mais de 1 milhão de advogados e algo próximo de 100 mil sociedades de advogados, em publicação na Revista Advogados, Mercado & Negócios (2013).

No entanto, aos melhores competidores, as oportunidades se apresentam, pois, dados estatísticos dão conta de um mercado promissor, mostrando com exatidão as oportunidades existentes em diversos setores, como a publicação “*The Legal 500*”, que apontou o Brasil como um dos mercados jurídicos mais promissores do mundo. Em verdade, a própria revista lançou sua edição mais recente, o *The Legal 500 Latin America* em razão da importância deste mercado. (REVISTA, ADVOGADOS, MERCADO & NEGÓCIOS, 2013).

Observe-se que com tantos advogados e sociedades de advogados no Brasil, e com publicações estrangeiras especializadas no mercado jurídico a demonstrar otimismo quanto a possíveis negócios jurídicos virem a ser aqui realizados, o mercado jurídico tende-se a tornar cada dia mais competitivo. Identificar este mercado jurídico em transformação e se preparar estrategicamente para as demandas daí advindas é questão de vital importância para os escritórios de advocacia empresariais. O presente estudo tem como proposta analisar

estrategicamente a advocacia empresarial, de forma que os escritórios de advocacia tenham conhecimento dos principais construtos e norteadores estratégicos a serem trabalhados para a sua evolução como escritório de advocacia no sentido de uma organização empresarial estruturada.

Desse modo, o estudo está fundamentado na seguinte questão de pesquisa: **Quais os recursos internos e norteadores estratégicos que podem contribuir para a estratégia dos escritórios de advocacia empresariais no mercado jurídico em transformação?**

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral e objetivos específicos do presente trabalho serão apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar estrategicamente a advocacia empresarial de escritórios empresariais com sede na Capital do Rio Grande do Sul e inseridos nas principais revistas de destaque da advocacia, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos e identificar os principais construtos e norteadores estratégicos a serem trabalhados e desenvolvidos para a atuação dos Escritórios de Advocacia em um mercado jurídico em transformação.

1.2.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- a) Compreender a evolução do cenário da advocacia e do mercado jurídico empresarial contemporâneo; Identificar os principais recursos e norteadores estratégicos da advocacia empresarial.
- b) Analisar a relação entre a atividade ‘técnica em si’ da advocacia empresarial e o desenvolvimento e alinhamento das estratégias dos escritórios de advocacia empresariais pela referência do mercado jurídico em transformação;

- c) Identificar r os principais recursos e norteadores estratégicos do escritório de advocacia a partir da VBR capazes de gerar vantagem competitiva;
- d) Analisar a importância dos principais recursos e norteadores estratégicos para o desenvolvimento estratégico de um Escritório de Advocacia Empresarial;
- e) Identificar o grau de importância e a interconectividade dos recursos e norteadores estratégicos do escritório de advocacia como contribuição para trabalhos futuros.

1.3 JUSTIFICATIVA

1.3.1 Justificativa Acadêmica

Do ponto de vista acadêmico, o presente estudo poderá contribuir de forma significativa quanto às ferramentas e conhecimentos técnicos especializados da gestão e negócios à atividade jurídica, uma atividade econômica de suma importância que ainda não possui um modelo estratégico de negócio específico e objetivo para sua área de atuação.

Ademais, uma lacuna no currículo das faculdades de direito torna-se mais evidente a cada dia que passa, qual seja, a ausência mais efetiva de um ensino mais efetivo sobre gestão e negócios da atividade jurídica. A maior parte do currículo das escolas de direito se dedica à ensinar aos alunos como a atividade jurídica fim em si, qual seja, entender a lei e executar tarefas a elas relacionadas sob a ótica puramente técnica, quer seja como advogado, juiz, promotor, ou quaisquer outras profissões ao direito relacionadas.

Não se dedica a estes alunos das escolas jurídicas qualquer tempo ao negócio em que a atividade jurídica está inserida, principalmente a atividade jurídica empresarial. Assim, tais alunos ao deixarem as faculdades pouco conhecimento possuem quanto ao negócio em si da advocacia empresarial ou quanto ao negócio em si da atividade empresarial para as quais vão trabalhar. Em suma, sabe as leis e o direito, mas não possuem formação sobre como gerir seu próprio negócio (escritórios de advocacia) ou conhecimento sobre o funcionamento de uma

empresa, eis que para tanto, uma gama completamente diferente de ferramentas, habilidades, conhecimento e competências são necessárias (LEWIS, 2015).

Ainda que não tenha por proposta e objetivos de analisar o ensino jurídico, principalmente da atividade empresarial, o presente trabalho confere informações relevantes para uma reflexão quanto ao ensino jurídico no tocante à gestão e negócios dos escritórios de advocacia, tais como compreender as operações destes escritórios como um negócio, tais como estratégia, gestão financeira e de pessoas, bem como a importância do relacionamento com o cliente sua satisfação e criação de valor, dentre outras para o sucesso de um escritório de advocacia.

Importa, ainda, conhecer os componentes de um plano de negócios para um escritório de advocacia, apreciar as habilidades interpessoais e compreender as evoluções tecnológicas que permitam uma prestação de serviços adequada.

Nas entrelinhas, há que se observar a proposta do presente estudo das relações entre gestão e negócios e direito, onde os aspectos humanos, tecnológicos, econômicos, financeiros, organizacionais e sociais se entrelaçam, sendo um suporte do outro como recurso para o desenvolvimento da atividade jurídica e do escritório de advocacia. E no cerne da questão, portanto, uma perspectiva ao mundo dos negócios jurídicos da importância do estudo de gestão e negócios, aonde a transformação da atividade jurídica é explorada como referência, com especial atenção à literatura de estudiosos que escrevem sobre esta transformação, tais como as relações humanas, econômicas, organizacionais e tecnológicas advindas pelos tempos modernos.

Por fim, nas palavras de Donald M. Lewis (2015), a essência da contribuição acadêmica, que deveria se apresentar como uma ponte para a prática, onde neste ambiente econômico cada vez mais desafiador, os operadores do direito continuam a exigir que as faculdades de direito tragam valor para as empresas, sejam os escritórios de advocacia, sejam as empresas como clientes. Simultaneamente, os estudantes esperam experiências educacionais que tragam valor ao seu aprendizado e conhecimento prático da vida jurídica. Aprender a praticar, para obter sucesso pessoal, profissional e financeiro, que deveria estar inserido na base de qualquer currículo escolar baseado no conhecimento e nas habilidades profissionais.

1.3.1 Justificativa Profissional

Do ponto de vista profissional, não há que se negar a importância da atividade jurídica no desenvolvimento econômico, social e político de uma nação, motivo pelo qual, a qualificação e profissionalização da atividade jurídica através dos escritórios de advocacia, garante, em contrapartida, um passo a mais para a melhoria do ambiente de negócios empresariais no país.

Como pode observar pelas informações conceituais e doutrinárias inicialmente dispostas, nos dias atuais não há mais como os escritórios de advocacia darem as costas ou deixarem de reconhecer a necessidade de administrar a atividade jurídica empresarial como um negócio, seja por interesse próprio, com o propósito de ser mais competitivo, seja por demandas externas de seus clientes, que buscam cada vez mais em seus prestadores de serviços jurídicos a melhor relação no que diz respeito à criação de valor, onde o relacionamento humano, aliado à qualidade do trabalho e benefícios financeiros possui cada dia mais relevância.

Em face desta relevância, Stephen Mayson (2010) refere-se às crescentes pressões no mundo da prática jurídica e dos escritórios de advocacia. A concorrência tornou-se mais específica, os mercados mais segmentados, com clientes e concorrentes mais sofisticados. Escritórios de advocacia com maior tamanho, de maior alcance geográfico, diversificados e especializados, a dependência tecnológica, todos estes aspectos reunidos e combinados aumentam a necessidade de uma consolidação estratégica dos escritórios de advocacia.

Castelo Júnior e Tureta (2014) em artigo sobre a profissionalização dos escritórios de advocacia no Brasil referendam que as organizações de serviços profissionais, especialmente os escritórios de advocacia, estão vivenciando um momento de mudanças institucionais significativas, as quais demandam uma redefinição na sua forma de atuação, invariavelmente relacionada com uma postural empresarial de negócio (EMPSON et al., 2013; MORGAN; QUACK, 2005; MUZIO; FAULCONBRIDGE, 2013).

E complementam, afirmando que os escritórios de advocacia estão reformulando práticas e valores até então consolidados, mas que agora ganham conotações diferentes devido à competição estabelecida no campo de atuação destas organizações.

Esta é, pois, inclusive o pensamento de um dos maiores escritórios do Brasil, o Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados (2013), ao salientar a necessidade de modernização dos escritórios. Com tanta efervescência nos negócios, os próprios escritórios de advocacia passarão a ser vistos e administrados como grandes empresas, assim como ocorre com os escritórios americanos e ingleses (MATTOS FILHO, 2014).

Em sinal dos novos tempos, o escritório Mattos Filho já trabalha na evolução do seu modelo de atuação, adotando um inovador modelo de gestão, baseado em interdependência, interdisciplinaridade, confiança, diálogo, coletividade e respeito à diversidade, substituindo o conceito de competência individual pelo conceito de inteligência integrada e, assim, ampliando a visão de atuação no mercado jurídico (MATTOS FILHO, 2014).

É nesse espectro de atuação que o estudo apresenta-se como de singular importância nos dias atuais dos escritórios de advocacia empresariais neste ambiente jurídico em plena evolução e transformação. A concepção clara sobre o futuro, segundo Furlong (2014) não há como se prever absolutamente, mas estudar a sua evolução transformadora é essencial para a evolução e preservação dos escritórios de advocacia empresariais. Furlong (2014) “entende ser imprudente de nossa parte, no que diz respeito ao futuro do mercado jurídico, andar ao longo da estrada e não olhar para cima de vez em quando para ver para onde ela vai nos levar.”

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo aborda importantes questões e caracteres a dar sustentação e alinhamento literário e fático a embasar o presente estudo. Assim, importa fazer as devidas relações literárias em face da proposta do estudo em analisar a estratégia da advocacia empresarial a partir da visão baseada em recurso. Em razão de tais relações, importa contextualizar e validar o mercado jurídico em transformação e a sua ligação com a VBR. Em seguida, são delineadas as características exponenciais da VBR para que a sua aplicação estratégica seja compreendida aos preceitos da advocacia empresarial. Finalmente, ao conjugar todos os temas acima indicados, são apresentados os recursos e principais norteadores estratégicos a fundamentar o presente estudo.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MERCADO JURÍDICO EM TRANSFORMAÇÃO E A VBR

Nos últimos anos, a literatura¹ tem sido farta em se manifestar para a mudança de paradigma na atividade profissional do advogado e, por consequência, dos escritórios de advocacia.

Na minha antiga firma esperávamos o telefone tocar. Se o assunto pudesse de alguma forma ser descrito como de direito empresarial, nós atuávamos. Na nova firma, decidimos que tipo de trabalho queremos para em seguida sair e tentar obtê-lo. (MATS, 2010, p. 45).

A expressão acima descreve a mudança de forma simples e objetiva de como gerir a mudança em face do mercado jurídico em transformação e como conduzir a estratégia de um escritório de advocacia a partir da perspectiva da prática profissional.

Ao longo desta trajetória, autores nacionais (BERTOZZI; SELEM, 2005) e internacionais (SUSSKIND, 1998; 2010; 2013, FURLONG, 2013; 2014, HENDERSON, 2013; BEATON, 2013) passaram a interpretar estas mudanças e buscar compreender quais os caminhos a serem trilhados para estar *'up to date'* com a atividade profissional.

¹ Literatura aqui no sentido de trabalhos escritos bibliográficos, seja em livros autorais, seja em artigos publicados em *'Journals'* e *'Law Reviews'* científicos.

Bryan Hughes (2012) entende que ainda haverá importantes mudanças nos próximos anos, com os advogados sendo ainda mais hábeis ao lidar com as diferentes disciplinas da atividade em que estiver se especializado.

Já a literatura brasileira foca na Gestão Legal e Marketing Jurídico como ponto de partida na profissionalização dos escritórios de advocacia como forma de se mostrar mais competitivo administrativamente e, por consequência, estar melhor preparado na busca de clientes. Mais recentemente, no entanto, em razão da necessidade de justificar esta profissionalização, a literatura nacional passou a contextualizar esta necessidade de forma mais estratégica e abrangente, passando a abordar com mais precisão a questão do mercado jurídico a respeito desta transformação.

Esta contextualização, no entanto, sobre o mercado jurídico, já é extensamente abordada na literatura estrangeira (SUSSKIND, 1998; 2010; 2013, FURLONG, 2013; 2014, HENDERSON, 2013; BEATON, 2013) trazendo com bastante clareza a questão das transformações do cenário da advocacia e do mercado jurídico, suas causas e consequências, bem como propostas de alinhamento para este mercado jurídico contemporâneo em transformação.

Interpretar toda esta riqueza literária, a contextualização é de vital importância, pois é ela que irá contribuir para uma análise dos recursos internos dos escritórios de advocacia quando das suas definições estratégicas fundamentadas a partir da VBR.

E é neste sentido, por ora, que a literatura estrangeira se compromete com mais profundidade para o desenvolvimento da estratégia de um escritório de advocacia empresarial para os mais diversos mercados, pois se propõe à conjugação de teorias de base para dar sustentação às suas proposições. (VAAGT, 2013).

A partir das premissas de Jordan Furlong (2014), no enredo do seu livro '*Evolutionary Road*', que o presente estudo busca se alinhar, qual seja, interpretar as causas e consequências das mudanças do mercado jurídico e o cenário da advocacia para identificar compreender a necessidade dos escritórios de advocacia empresarial em se adaptar estrategicamente para os desafios daí advindos que lhe possibilitem ser competitivos e criar valor para os seus clientes.

Esta é a premissa básica para que o estudo viesse a explorar as mudanças do ambiente jurídico empresarial, os desafios que essas mudanças criaram e, por

intermédio da VBR identificar e analisar os principais recursos e norteadores estratégicos que os escritórios de advocacia empresarial necessitam antever e desenvolver estrategicamente para que, como disse Furlong (2014) anteriormente, não ficar ao longo da estrada sem saber para onde ela está nos levando.

A partir do conhecimento teórico de base da VBR e, por consequência, da aplicação dos recursos e norteadores estratégicos estudados e propostos, a análise estratégica da advocacia empresarial se apresenta como um direcionador estratégico para os escritórios de advocacia empresarial neste mercado jurídico em transformação.

Observa-se que a atividade jurídica, a profissão de advogado e, por consequência, o mercado jurídico e o cenário da advocacia estão em um momento de verdadeira mudança. (HOGART,2012). E importa frisar que tais mudanças não são apenas reflexos das mudanças do mundo empresarial e corporativo havido nos últimos anos em razão das mais diversas questões, sejam econômicas, sociais ou políticas, mas também por questões de inovações tecnológicas, demográficas, geográficas e a globalização que estão levando a uma gradual transformação da natureza do trabalho jurídico.

A partir desta realidade ou constatação, importa saber dos escritórios de advocacia empresariais se irão se dar conta da vital necessidade de mudanças e foco na estratégia de desenvolvimento de sua 'empresa', a partir do desenvolvimento do seu mercado de atuação, na necessidade de incentivar a gestão de conhecimento, melhorar a gestão legal e o uso da tecnologia ou se irão apenas esperar e observar lentamente a perda de mercado para novos entrantes.

Neste particular, novos entrantes, importa observar que eles já são uma realidade apontada pela Advocacia 500 – Análise Setorial de 2012 quando constatou uma renovação entre as 500 bancas mais admiradas ao identificar que mais de 20% eram bancas novas e que não estavam no levantamento anterior. E, ainda, que a mais de dez por cento dos 148 advogados mais, são novos.² E diga-se de passagem que a figura de novos entrantes já é uma realidade. (ANÁLISE ADVOCACIA 500, 2012).

² Um em cada cinco dos escritórios de advocacia listada nesta edição de Análise Advocacia 500 (2012) não figurou na publicação em 2011, e 11% das 148 sociedades admiradas em ao menos uma das 12 áreas do Direito analisadas na pesquisa também são novatas em relação à edição anterior. Essa renovação se deve a uma conjunção de fatores. (ANÁLISE ADVOCACIA 500, 2012).

Mais recentemente, a publicação análise advocacia 500 (2014), referindo-se os escritórios e advogados mais admirados do Brasil referedou tal informação em ambos os sentidos. Primeiramente, ao titular seu editorial com a expressão 'Novidades para um mercado em transformação', e segundo, ao observar que na comparação com anos anteriores, mais de 177 advogados e 77 escritórios estão listados pela primeira vez na edição dos 500 mais admirados.

Em suma, a transformação é para valer, e ao invés de esperar por mudanças nos escritórios de advocacia empresariais, clientes estão a se utilizar de novos '*players*' que estão emergindo de cisões, fusões e novos mercados locais e regionais que provem qualidade técnica com mais eficiência e melhor custo benefício do que tradicionalmente conhecido, eis que inovação e criatividade na solução de problemas é uma realidade.

Um dos principais argumentos daqueles que não reconhecem esta transformação é de que a atividade profissional do advogado é única e individual e não pode ser comoditizada. Em realidade, a história e experiência de outras indústrias nos faz perceber exatamente o contrário, de que haverá sempre alguma parte do 'negócio' que poderá ser comoditizado, ainda que com grande resistência por parte de alguns.

Apenas a exemplificar a mudança mercadológica, dois pontos de referência. Inicialmente a cada vez maior presença de advogados internos dentro das empresas a realizar o trabalho do dia a dia. Não são competidores diretos, por vezes até parceiros, mas em realidade, na prática, muito das atividades ditas rotineiras do dia a dia da atividade jurídica deixou de ser executada por escritórios e passou a ser alcançada por estes advogados. E a cada dia que passa, mais e mais a atividade do '*In-House Counsel*' e a gestão de departamentos jurídicos vêm se desenvolvendo e sendo profissionalizada.

De outro lado, há ainda a evolução tecnológica, fortemente argumentada por Richard Susskind (2008) em seus artigos e livros, no que diz respeito à padronização de documentos e contratos, onde, por a transferência e troca de conhecimento está cada dia mais facilitada. E antes que o argumento do advogado sobre qualidade e aplicabilidade nestas trocas, observe-se que, mesmo nestes casos, o custo benefício será sempre um diferencial a ser trabalhado, pois a atividade jurídica não será mais o todo, mas sim o seu refinamento.(BJORK; HALLGARN, 2012).

Segundo Bjork e Hallgarn (2012), os clientes são mais dependentes exclusivos dos escritórios de advocacia para receber documentos jurídicos e legais padronizados, uma vez que existe várias outras formas para adquirir tais documentos. Por conseguinte, os escritórios de advocacia deveriam valorizar mais o seu conhecimento, seu mais valioso bem para realmente proporcionar criação de valor para o seu cliente.

Neste cenário, o relacionamento com os clientes passa a ter papel fundamental, devendo sua qualidade ser ainda mais refinada e aprimorada para que possa gerar negócios dentro de uma nova visão de complexidade nas demandas dos próprios clientes aos escritórios de advocacia empresariais. (FURLONG, 2014; HENDERSON, 2011).

Por conseguinte, dada a inevitabilidade destas tendências, mais adiante a serem ainda corroboradas pela manifestação de algumas das principais lideranças dos escritórios de advocacia empresarial, a necessária busca por capacitação estratégica é fundamental no desenvolvimento dos próprios escritórios.

Jordan Furlong (2013) destaca em seu artigo '*The New World of Legal Work*' que a grande maioria dos escritórios de advocacia seguiam trabalhando em 2013 da mesma forma que o faziam em 1953, apesar dos 60 anos de avanços em praticamente todas as outras indústrias, tais como tecnologia, divisão de trabalho e gestão de processos. E assevera, sem meias palavras, que um desenvolvimento mais eficiente em pessoas, processos e sistemas para realizar o trabalho jurídico dos escritórios de advocacia não apenas reduz custos, mas o mais importante, aumenta a produtividade.

Em essência, a produtividade e competitividade se fazem necessárias. Como inicialmente posto, numa atividade onde anteriormente se era passivo, a esperar clientes e serviços jurídicos, nos dias atuais, a advocacia empresarial é ativa, na busca de clientes e na atividade jurídica a ser prestada.

Como explícito na literatura de Furlong (2014) e Susskind (1998) e nos anuários jurídicos brasileiros, a advocacia empresarial é um mercado em transformação, quer seja pela tecnologia que se faz mais presente a cada dia na atividade jurídica empresarial, nas mudanças sócio-econômicas, na globalização, quer seja em razão de que seus clientes, organizações empresariais 'clássicas' já se profissionalizaram estrategicamente e exigem o mesmo de seus fornecedores, em especial os escritórios de advocacia que tratam de suas questões empresariais.

Ademais, como se verá a seguir, o já elevado e ainda crescente número de advogados e sociedades jurídicas empresariais denotam a importância da estratégia para a advocacia empresarial para se estar preparada e adaptado ao mercado jurídico em transformação.

2.2 ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA EMPRESARIAL

No que diz respeito ao número de advogados e sociedade de advogados existente no Brasil, ao se olhar para frente, estima-se que o número de advogados no Brasil será de um milhão em algum momento entre 2017 e 2018 (REVISTA ADVOGADOS, MERCADOS & NEGÓCIOS, 2013).

A ilustrar a importância deste número, recentemente o Comitê de Legislação da Amcham de São Paulo (Câmara Americana de Comércio) relatou que há pelo menos dez mil escritórios de advocacia que carecem de profissionalização e gestão administrativa em suas atividades. A questão foi discutida no Comitê de Legislação da Amcham São Paulo em data de 17 de Janeiro de 2014, onde a questão da profissionalização se mostrou crucial para a sobrevivência dos escritórios de advocacia empresarial para um ambiente de concorrência cada vez mais acirrada. (AMCHAM, 2014).

No tocante aos escritórios de advocacia empresarial no Brasil, os anuários são indistintos ao reconhecer que os mesmos se encontram em pleno desenvolvimento no Brasil, vindo, inclusive a ser palco de fusões e aquisições nos últimos anos.

Em realidade, as questões geográficas e demográficas são causa e consequência do interesse de alguns escritórios de advocacia em expandir-se geograficamente, aumentar sua área de atuação ou dispor de um número maior de clientes. É esta a realidade hoje dos escritórios de advocacia empresarial no Brasil.

Observe-se que não há, essencialmente, uma discussão sobre a estratégia dos escritórios de advocacia em simas sim sobre áreas de destaque onde os maiores escritórios de advocacia estão investindo. Há, por outro lado, do ponto de vista 'macro', uma consciência sobre questões que estão no agendamento da prática jurídica no Brasil, tais como: (i) proteção do mercado; (ii) abertura de capital dos escritórios de advocacia (exemplo Reinos Unidos); (iii) profissionalização da gestão; (iv) marketing jurídico; e (v) modernização dos escritórios.

Ao se falar em estratégia da advocacia empresarial, prima-se identificar que a principal atividade de um escritório de advocacia (no caso do presente estudo, especificamente os escritórios de advocacia empresariais) é proporcionar aos seus clientes consultoria ou representação jurídica empresarial de qualidade e consolidada em padrões éticos e morais adequados mediante uma remuneração pecuniária que lhe proporcione uma rentabilidade para a sua continuidade e capacidade financeira para o desenvolvimento futuro. (BOMCHI; VAAGT, 2010).

Para realmente compreender a concepção empresarial de um escritório de advocacia, estes irão se defrontar com inúmeros desafios ao longo dos próximos anos, dentre eles novas tendências que irão definir este mercado jurídico em transformação, onde as questões competitivas, neste caso, permanecerão *'sui generis'*, diferentes de outros setores da economia.

Isso porque a advocacia como profissão está se transformando rapidamente como negócio empresarial. O advogado do futuro provavelmente será um advogado muito diferente do advogado de hoje e que vai competir em um ambiente muito mais qualificado do ponto de vista de métodos de prestação de serviços empresariais.

E sendo uma mudança de conceito, demandará dos escritórios uma capacidade de organização estratégica a que não estiveram afeitos por todo este tempo e que, por sua própria natureza de prestação de serviços, a que não foram tradicionalmente capacitadas. Para tanto, a capacidade de visualizar as mudanças estratégicas na organização dos escritórios de advocacia empresariais será um dos significativos "motes" a ser compreendido na sua relação com a essência da prestação do serviço jurídico. Como anteriormente, citado, os líderes dos escritórios de advocacia não são naturalmente qualificados para serem gestores de negócios, o que importará a um escritório de advocacia é a capacidade organizacional de gestão empresarial a ser inserida na cultura do próprio escritório. (GOLD, 2012).

Neste contexto, seus líderes serão forçados a compreender com exatidão o seu 'campo de atuação' nos sentidos estratégicos diversos, especialmente naqueles onde a competição possa ser mais acirrada e onde possua os melhores valores e talentos. E identificar as forças e fraquezas, e escolher onde ser mais ou menos competitivo em determinado mercado de atuação não faz parte da natureza do advogado. Mas segundo Furlong (2013; 2014) e Susskind (2013), em pouco tempo

será comum o trabalho jurídico do advogado ser dividido em diversas tarefas, com elementos de rotina e especialização sendo realizados de forma bastante distintas.

Por sua vez, novos postos de trabalho e disciplinas vão surgir, com a chamada engenharia legal do conhecimento, análise de processos, gestão de projetos e gestão do risco legal, apenas como alguns exemplos. Susskind (2013) acredita que haverá mais mudanças no mundo do direito nas próximas duas décadas do que testemunhamos nos últimos dois séculos, e os líderes jurídicos dos escritórios de advocacia deverão estar estrategicamente preparados para tais mudanças.

Alguns fatores, no entanto, poderão vir a ser determinantes estrategicamente, tais como a sua relação com determinados tipos de cliente; áreas e tipo de indústria ou segmento a serem atendidos; identificar a melhor forma de distribuição geográfica para o atendimento dos negócios; buscar inovação tecnológica para buscar excelência nos níveis de qualidade e valores de serviços a serem propostos.

Observando estes fatores, dentre outros mais específicos que possam a vir em decorrência do seu mercado de atuação, os escritórios de advocacia empresariais passarão a experimentar várias combinações e variações de interesses para decidir estrategicamente o melhor caminho.

Para quem não está habituado, esta não é uma decisão fácil e costumeira dos escritórios de advocacia, mas com certeza não é uma questão de escolha, e sim de sobrevivência mercadológica. Certo é que a decisão de não se alinhar estrategicamente não é uma das opções dos escritórios de advocacia empresariais no mundo jurídico contemporâneo. (FURLONG, 2014; HENDERSON, 2013).

E mais, tais decisões irão depender essencialmente do interesse de posicionamento e modelo de negócios do escritório de advocacia empresarial. Há que se observar o mercado jurídico em transformação como premissa, os interesses e ambições dos sócios e a evolução histórica do escritório para, a partir de então, no conceito base da VBR olhar para dentro, nos recursos internos próprios. Esta é a premissa essencial para a análise estratégica da advocacia empresarial em face do mercado jurídico em transformação.

2.3 VBR – VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A busca pelo desempenho superior de uma empresa em seu mercado de atuação é o que move empresários, profissionais, executivos e acadêmicos nos estudos da estratégia, onde dentro das idealizações de conquista de mercado e excelência organizacional, temos a Visão Baseada em Recursos ('VBR'). A VBR baseia-se nos aspectos internos à organização e de que as empresas diferem-se por seus recursos internos, que sendo heterogêneos, são uma fonte de diferença de desempenho entre as empresas (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Em realidade, os recursos são definidos como os atributos de ativos físicos baseadas no conhecimento e que capacitam a empresa a conceber e implementar estratégias que levam a diferenças em sua performance e desempenho (WERNERFELT, 1984).

2.3.1 Da Visão Baseada em Recursos: Origens Históricas

A (VBR) possui sua origem histórica com a publicação na Inglaterra do clássico **A teoria do crescimento da firma**, da economista Edith Penrose (1959; GABRIANI, 2008). Baseado em uma análise sobre o crescimento das empresas nos anos 50, Penrose buscava algo que lhes fosse peculiar (à sua natureza) e que lhes proporcionasse compreender quer seja limites, quer seja estímulos ao crescimento (PENROSE, 1959).

Ao orientar o seu estudo neste sentido, Penrose (1959) busca uma compreensão singular quanto à função das firmas e, por consequência, uma definição mais adequada ao que tinha para si e propunha na sua literatura. Ainda assim, compreende Penrose (1959) que independentemente do olhar dado às firmas da forma clássica, são elas a unidade básica da organização da produção e de grande parte das atividades econômicas, ocupando um lugar de destaque em qualquer análise econômica (PENROSE, 1959).

Seguindo esta lógica, denota que a função econômica da firma se apresenta como sendo a aquisição e organização de recursos humanos e de outra natureza com o fim de fornecer lucrativamente bens e serviços aos mercados (PENROSE, 1959). No entanto, ao se falar na VBR desde os seus primórdios, claro está que os recursos em si não se encaminham a finalidade alguma, especialmente à vantagem

competitiva sustentável que mais adiante será a tônica da VBR sob o olhar de Barney (BARNEY, 1991).

Desde o seu princípio, a VBR explora a capacidade da firma em explorar habilidades, conhecimentos e inovar na estruturação destes recursos (internos da empresa) para determinar a capacidade e as condições da firma para o seu desenvolvimento e crescimento (GABRIANI, 2008).

Apesar da singularidade da obra de Penrose (1959), seus ensinamentos estruturais básicos passaram a estar na intimidade com que veio a ser explorada a VBR, quer seja do ponto de vista puramente acadêmico conceitual, quer seja do ponto de vista prático e profissional, aliadas tais publicações a outras tantas que viriam a seguir, tais como Robert Grant (1991) e Peteraf (1993), que a importância da VBR passa a ter maior destaque e atenção no desenvolvimento estratégico corporativo e empresarial.

E somaram-se, ainda, importantes contribuições de autores como Lippman e Rumelt (1982), Teece (1980; 1982), Nelson e Winter (1982), Prahalad e Hamel (1990), Conner (1991) e Mahoney e Pandian (1992).

Desta forma, insere-se definitivamente na literatura estratégica a VBR, que tem como base a exploração dos recursos e competências da empresa (análise interna) como fonte de vantagem competitiva (SALAZAR; MORAES; LEITE, 2011), e apresenta os recursos e capacidades próprias, singulares e exclusivas de uma empresa como o ponto crítico fundamental na competitividade estratégica.

E seguindo com este novo enfoque, a VBR se anuncia como um novo direcionador da pesquisa estratégica (HOSKISSON et al., 1999), cujas bases teóricas advindas de Penrose passam a ser complementadas de forma que as implicações estratégicas de sua teoria possam ser analisadas e aplicadas na prática empresarial. Mesmo não sendo nova, eis que advém a partir da obra de Penrose (1959), ferramentas adicionais foram-se agregando, e ainda o são, ano a ano, através de artigos modernos e inovadores, formando assim uma teoria de base estratégica importante para a continuidade de estudos acadêmicos produtivos para a aplicação empresarial.

a) Penrose (1959) e a Teoria do Crescimento da Firma

Ao se estudar a obra de Penrose (1959) tem-se por evidência de que a Visão Baseada em Recursos destaca capacidades internas, a partir da relação destes recursos³ com suas ideias, experiências e conhecimento. (GABRIANI, 2008) Ressalta, ainda, a importância da heterogeneidade⁴ das empresas, ainda que estejam no mesmo mercado (ambiente) de competição, haja vista que os conhecimentos e as experiências advindos de cada firma são diferentes e dependentes de outros fatores, tais como a capacidade técnica e gerencial de seu corpo administrativo, bem como a forma e capacidade de trabalho para a solução de problemas, gerando a experiência.

Tendo por base a capacidade produtiva de seu corpo administrativo, Penrose (1959) sustenta que, no médio e longo prazo, deixaria de haver limites para o crescimento das empresas⁵, pois os limites de crescimento das mesmas estariam tão somente cerceados / limitados pelas experiências e conhecimentos de seu corpo administrativo, riscos iniciais do negócio e mudanças econômicas, qual seja, a curto prazo. No longo prazo, no entanto, à medida que há uma evolução, organização e reunião em explorar as habilidades e conhecimentos dos recursos administrativos utilizados ao longo da produção cotidiana a exploração de novas oportunidades é possível de forma natural.

Em sua essência, a VBR permite que, através da inovação constante, a empresa otimize seus próprios recursos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993); seguindo os ensinamentos de Penrose (1959) que

³ Penrose (1959, p. 67) definiu os recursos como “as coisas físicas que uma empresa compra, aluga ou produz para seu uso próprio e as pessoas contratadas de acordo com termos que as tornam efetivamente parte da empresa.”

⁴ Não há duas empresas iguais, uma vez que os conhecimentos e as experiências que ambas possuem e dominam são diferentes de uma para outra e os rendimentos obtidos por cada uma de seus próprios recursos, mesmo que estes sejam idênticos em quantidades e qualidades, também são diferentes, pois dependem da capacidade gerencial de seu corpo administrativo, sendo que essa capacidade gerencial está associada, de um lado, às experiências vividas e acumuladas pelo comando administrativo e pelos trabalhadores e, de outro, aos problemas vividos por cada firma no processo de produção e nas buscas idiossincráticas de soluções para os mesmos. (PENROSE, 1959; GABRIANI, 2008).

⁵ A função econômica de tais firmas foi simplesmente suposta como sendo a aquisição e organização de recursos humanos e de outra natureza com o fim de fornecer lucrativamente bens e serviços ao mercado. Em vista disso, ela foi definida como um conjunto de recursos interligados numa estrutura administrativa, cujas fronteiras são determinadas pela “área de coordenação administrativa” e por “comunicações dotadas de autoridade.” Se tais fossem crescer até o ponto em que a coordenação delas se torna viável, a definição deixaria de valer e o crescimento da organização teria que ser analisado de forma diferente, como veremos. (PENROSE, 1959, p. 12-13).

sugere que mais importante do que a estrutura da indústria são os recursos possuídos pela empresa, distribuídas por uma gestão capacitada, e sendo adequadamente utilizados e desenvolvidos pela organização (SCHENDEL, 1994).

No tocante aos recursos, a obra traz em seu bojo uma questão de fundamental importância e que, modernamente, vem sendo respaldada e destacada para a manutenção perdurável da vantagem competitiva, qual seja, o argumento de que é a heterogeneidade e não a homogeneidade dos serviços produtivos disponíveis ou potencialmente disponíveis que proporciona distinção e singularidade à uma empresa. (AHUJA; KATILA apud LACERDA et al., 2014, p. 30).

Kretzer e Menezes (2006, p. 67) dizem que sua grande contribuição foi “o pioneirismo quanto à proposição da análise dos determinantes internos do crescimento da empresa e na originalidade em relação ao conceito de firma, a partir de uma visão funcionalista.”

Em essência, para Penrose (1959) adquirir e organizar os recursos humanos e físicos de maneira rentável para suprir o mercado com produtos e serviços é a função econômica da empresa, onde os serviços (usos) que são obtidos dos recursos é que são os verdadeiros insumos.

b) Wernerfelt e o Desenvolvimento dos Recursos

Como visto, a obra de Penrose (1959) serve como ponto de partida para novas propostas intelectuais a sedimentar a proposta da Visão Baseada em Recurso. A partir deste ponto de partida, dando continuidade a este olhar para o interior da empresa, Birger Wernerfelt (1984) apresenta-se como um anfitrião às evidências da notoriedade que estava prestes a se apresentar com respeito a este olhar estratégico próprio para o interior da empresa.

Ao cunhar a expressão “para a empresa, os recursos e os produtos são duas faces da mesma moeda” no seu artigo intitulado ‘*A resource-based view of the firm*’ (Wernerfelt, 1984) a ‘semente’ de uma literatura farta e repleta de ideias inovadoras estava plantada e iria desabrochar ao início da nova década.

Em similitude à Wernerfelt (1984), como ilustração, Barney, Ketchen Jr., e Wright (2011), metaforicamente, também dariam ênfase que o valor de se concentrar nos recursos das empresas, em vez de seus produtos, teria ‘cunhado’ as premissas básicas iniciais da visão baseada em recursos.

Tal metáfora, no entanto, dá início a importantes contribuições, e ao mesmo tempo, questionamentos a serem feitos para a formulação da estratégia a partir da VBR, tais como a análise quanto à vantagem do primeiro entrante e a barreira à propriedade dos recursos (WERNERFELT, 1984), também inseridas na obra de Barney (1991).

Mas é através do questionamento sobre a utilização dos recursos no tocante a uma estratégia geral de crescimento que sua obra se refere ao propô-la como sendo o equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos.

c) Joe Barney e o Modelo VRIO

Joe Barney (1991), ainda hoje admitido como uma das principais autoridades no estudo de estratégia (VASCONCELOS; BRITO, 2004), a partir do pensamento de Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) depreende a empresa como um conjunto de recursos e capacidades que lhe permitem competir em certas situações e implementar estratégias específicas.

Compreende-se, daí, que os recursos e capacidades são essenciais para a compreensão das fontes de vantagem competitiva sustentável para as empresas, finalidade precípua de compreensão e ensinamentos da obra de Barney, Ketchen Jr., e Wright (2011).

No corpo de obra que o referencia, Barney (1991) destaca que o desempenho de uma empresa tem como fundamento a forma como são geridos e utilizados os seus recursos. No tocante aos ditos recursos da empresa, seguindo o princípio de se olhar para dentro da mesma, considera como sendo todos ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados que permitem conceber e adotar as estratégias que melhorem a sua eficiência e efetividade.

Acrescenta, ainda, uma proposição que Barney (1991) referencia e argumenta quanto ao poder de influência dos recursos no crescimento de uma empresa e, por conseguinte, estabelece a relação entre os recursos das empresas e a geração de vantagens competitivas sustentáveis. E é a partir desta análise, que a visão baseada em recursos passa a ter, sob a ótica de Barney (1991), na prática, quatro potenciais indicadores quanto aos recursos de uma empresa: o valor (V), a raridade (R), a

imitabilidade (I), e a substituibilidade (S), o VRIS, base das fundações da visão baseada em recursos.

Neste particular, importa reiterar que a visão baseada em recursos estava no limiar de uma década de grandes contribuições e estudos, a chamada época de ouro da VBR.

Posteriormente, em obra do próprio Barney (2007)⁶ a evolução do modelo trouxe à tona o VRIO, quando Barney (2007) adapta o indicador da possibilidade de substituição ou não de um recurso (o 'S' de 1991 no modelo VRIS) no da Imitabilidade (o 'I'), e incorpora o 'O', de Organização como suporte de sua análise estratégica, como veremos adiante (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011).

Para Barney, Ketchen Jr., e Wright (2011), a literatura que advém a partir de então contribui sobremaneira para melhores definições quanto à compreensão de recursos e capacidades como pacotes de ativos tangíveis e intangíveis, aí incluídas as habilidades de uma empresa na gestão, no seu processo organizacional e rotinas e capacidades informativas sobre os conhecimentos que controla, podendo ser utilizadas pelas empresas para propor escolhas mais próximas da realidade quando da implementação de estratégias.

De forma simples e objetiva, os recursos podem ser compreendidos como insumos que permitem a uma organização realizar suas atividades, mas que em si mesmos não conferem qualquer valor para as organizações. É somente quando eles são colocados para algum uso produtivo é que seu valor se faz presente.

Os recursos tangíveis, mas fáceis de avaliar, são os ativos visíveis da empresa. Incluem propriedades, instalações, estoques de matérias primas, entre outros. Originária ou tradicionalmente, possuem potencial de compra, o que não os consideraria verdadeiramente qualificados para uma vantagem competitiva. No entanto, por certo que há exceções, tais como uma rede de lojas bem instalada e localizada pode representar fonte inestimável de vantagem competitiva sobre os

⁶ Jay Barney desenvolveu a visão baseada em recursos transformando-a numa teoria completa. Em um estudo publicado em 1991, ele começou delineando a noção de recursos, a base de toda a perspectiva. Estes incluem "todos os ativos, capacidade, processos organizacionais, informações, conhecimentos, etc., controlados por uma empresa" que possibilitam que ela crie e siga suas estratégias de forma eficaz. Os recursos podem ser classificados como recursos de capital físico (tecnologia, fábrica e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas), recursos de capital humano (treinamento, experiência, critério, inteligência, relacionamento, etc), e recursos de capital organizacional (sistemas, estruturas formais, bem como relações informais entre grupos). Assim, a empresa é um pacote de recursos tangíveis e intangíveis. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 266).

concorrentes; enquanto da mesma forma se potencializa a vantagem competitiva através da propriedade exclusiva dos direitos sobre uma rica mina de metais preciosos (BURLAMARQUI; PROENÇA, 2009).

De outra sorte, os recursos intangíveis abrangem os estoques de ativos intangíveis da firma. Inclui atributos tais como a marca, cultura, conhecimento tecnológico, patentes, aprendizado, e experiências acumulados, dentre outros. São ativos com papel normalmente importante, quer seja para sustentar ou enfraquecer posições competitivas, quer seja para valorizar ou desvalorizar a empresa. (BURLAMARQUI; PROENÇA, 2009).

Organizações com conhecimento tácito valioso, construído através de sua cultura, processos e capacitação de seus funcionários possuem um recurso intangível, que não podem ser facilmente transferidos e por este motivo é fonte de vantagem competitiva.

Ademais, a reputação ou devoção íntegra das organizações são cada vez mais reconhecidas como um ativo intangível valioso, que pode ser facilmente danificado por estratégias mal elaboradas.

E para consolidar o conceito de criação de valor, Barney (1991) afirma que uma empresa somente virá a possuir vantagem competitiva sustentável quando implementar uma estratégia de criação de valor que ainda não tiver sido praticada por nenhum de seus concorrentes atuais ou potenciais e quando essas firmas forem incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia. E para saber quais recursos são estratégicos e que oferecem os maiores benefícios, da mente de Barney (1991) adveio o VRIO:

- a) **Valor:** um recurso obviamente deve ser valioso para ser estratégico – ele precisa ter a capacidade de melhorar a eficiência e a eficácia da organização (BARNEY, 2001). Barney (2007) refina seu posicionamento acrescentando ao recurso a capacidade de explorar uma capacidade externa e neutralizar possíveis efeitos de uma ameaça externa.
- b) **Raridade:** um recurso é estratégico conforme sua raridade e nível de demanda. São recursos únicos, difíceis de encontrar e que não poderão ser encontrados por outras empresas. Caso seja controlado por muitos concorrentes, não se apresenta como vantagem competitiva (BARNEY, 2007).

- c) Inimitabilidade (intrínseca está a substituíbilidade):** o recurso deve não só ser valioso e raro, mas também difícil de imitar. Intrínseco, já que não mais presente como elemento principal, está o ‘S’ de substituíbilidade, eis que um recurso pode ser raro e inimitável, mas se os concorrentes de alguma forma encontrarem uma forma que atenda estrategicamente a demanda, não mais será estratégico.
- d) Organização:** a análise sobre se os procedimentos, processos e políticas das empresas estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar. A organização passa a ter importância, inclusive para dar amparo às palavras de Penrose (195) de que um recurso em si nada diz se não for utilizado adequadamente. No ‘O’ de organização, imperativa uma visão pragmática sobre hierarquia, controles, comunicação formal e informal, e remuneração apropriada. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Assim, compreendido o modelo VRIO, segundo Barney (1991; 2007) a empresa somente virá a ter vantagem competitiva sustentável quando for implementada uma estratégia de criação de valor que ainda não foi praticada por nenhum de seus concorrentes atuais ou em potencial, e quando não houver formas de que estas venham a duplicar os benefícios desta estratégia.⁷

Barney (1991) parece ter marcado uma mudança de fase de introdução para a fase de crescimento da VBR. Os múltiplos artigos e pesquisas baseadas em recursos no âmbito da gestão estratégica e disciplinas relacionadas evidenciaram a importância da VBR. Em continuidade a esta evidência, novos trabalhos vieram a ser publicados, trazendo elementos-chaves para o avanço da VBR como teoria estratégica. (BARNEY; KETCHEN JR.; WRIGHT, 2011).

Em síntese, temos os recursos e capacidades como pacotes de ativos tangíveis e intangíveis, incluindo habilidades de uma empresa na sua gestão, no seu processo de organização e rotinas, e as informações e os conhecimentos que ela controla que pode ser utilizada para ajudar a escolher e implementar estratégias. (BURLAMARQUI; PROENÇA, 2009).

⁷ [...] se uma empresa possui recursos e capacidades valiosos que outras poucas empresas possuem, e se essas outras empresas consideram muito custoso imitar esses recursos e capacidades, a empresa que possui esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 65).

Com essa objetividade, Barney (1996) segue em frente na consolidação da VBR, categorizando os recursos em (i) Recursos Físicos, tais como plantas, equipamentos, e móveis; (ii) Recursos Humanos, tais como colaboradores, corpo administrativo, executivo com suas experiências; (iii) Recursos Organizacionais, tais como cultura e reputação da empresa.

Quadro 1 – Consolidação da VBR

RECURSOS	
DE CAPITAL FÍSICO	Recursos tangíveis e normalmente dependentes de recursos financeiros, tais como tecnologia física (equipamentos), acesso a insumos, etc.
DE CAPITAL HUMANO	Recursos ligados aos recursos humanos à disposição da empresa; como treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos e capacidade gerencial individual.
DE CAPITAL ORGANIZACIONAL	Recursos gerados pela combinação dos recursos de capital físico e capital humano; como a estrutura formal da organização, o planejamento formal e informal e sistemas de coordenação e controle, bem como relacionamentos informais, dentre outros.

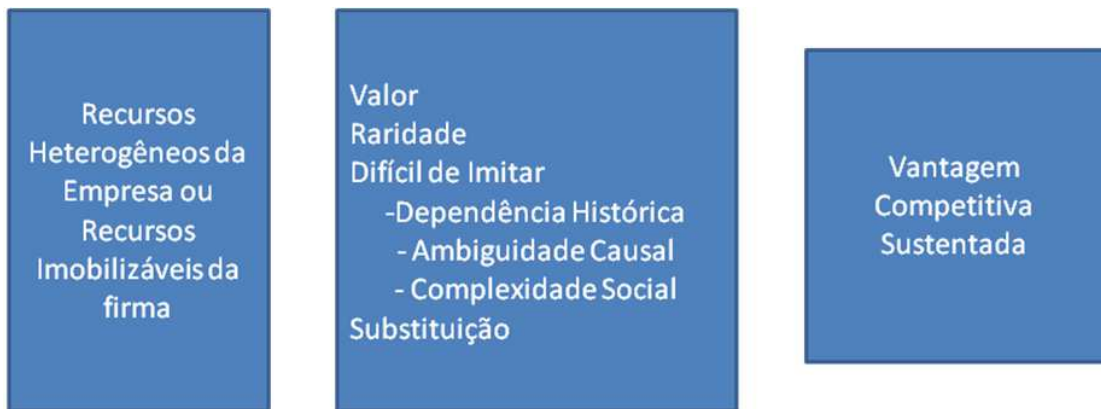
Fonte: Adaptado de Barney (1996)

Seguindo a toda esta evolução da VBR, Barney (1996) argumentou aos colaboradores da ascensão da VBR como teoria para que revisitassem seus artigos e contribuições. Com este intuito, a fim de consolidar os ganhos obtidos além da questão central da VBR inserida na gestão estratégica, Barney, Ketchen Jr. e Wright (2001) também publicaram artigos inteiros analisando as implicações da VBR para outros campos importantes, tais como: Gestão de Recursos Humanos (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001); Economia (LOCKETT; THOMPSON, 2001), Empreendedorismo (ALVAREZ; BUSENITZ, 2001), Marketing (SRIVASTAVA; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001) e Negócios Internacionais (PENG, 2001) (BARNEY; KETCHEN JR.; WRIGHT, 2011).

Tem-se, pois, a proposta de vantagem competitiva inserida no contexto da VBR delineada.

E como forma ilustrativa do modelo VRIO, onde um recurso é valioso, raro e de difícil imitação, com a consequente eficiência da organização como fator de ajuste do quadro, há uma análise visual quanto a uma possível vantagem competitiva sustentável. Como referência, temos um exemplo de aplicação do modelo:

Figura 1 – Relacionamento entre heterogeneidade e imobilidade dos recursos, valor, raridade, possibilidade de imitação, substituição e vantagem competitiva sustentada



Fonte: elaborada pelo autor com base em Barney, Ketchen Jr. e Wright (2011)

d) Grant (1991) - VBR e a Formulação Estratégica

A partir do ressurgimento no que diz respeito ao papel dos recursos da empresa como base para a sua estratégia, Grant (1991) atribui alguns avanços advindos desta nova perspectiva para justificar a VBR⁸ no que diz respeito à estratégia corporativa ou empresarial.

Em sua perspectiva, Grant (1991) entende que as implicações da VBR para a gestão estratégica são obscuras pela falta de uma estrutura integrada e no pouco esforço em dar significado ao desenvolvimento das suas implicações práticas, propondo assim um *'framework'* que pudesse relacionar uma estrutura para a formulação da estratégia com os temas desenvolvidos pela corrente literária da

⁸ No nível da estratégia corporativa, o interesse teórico em economias de escopo e em custos de transação concentrou a atenção a atenção do papel de recursos corporativos na determinação dos limites industriais e geográficos das atividades da empresa. No nível da estratégia empresarial, explorações dos relacionamentos entre recursos, concorrência e lucratividade incluem a análise da imitação competitiva, a capacidade de apropriação de lucros sobre inovações, o papel das informações imperfeitas na criação de diferenças de lucratividade entre empresas concorrentes e o meio pelo qual o processo de acumulação de recursos pode sustentar a vantagem competitiva.

VBR. Assim, propõe, através de questionamentos positivos e de uma estrutura, por ele mesmo dita, integrada.

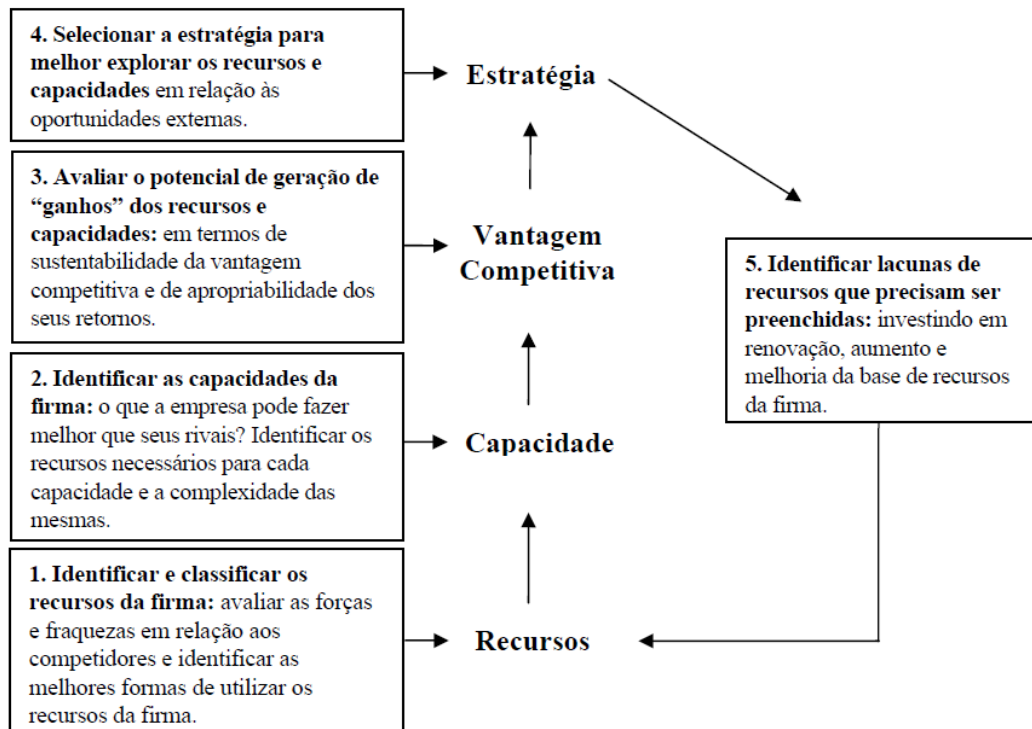
Grant (1991) faz uma distinção entre recursos e capacidades. Ele vê os recursos como fatores do processo de produção, estando aí incluídos os equipamentos de capital, as competências dos colaboradores individuais, patentes, marcas, finanças, e assim por diante. Em essência, estes recursos raramente são produtivos, validando a base de fundamento de Penrose (1959). Assim, para torná-los produtivos, requer a cooperação e coordenação da equipe, gestão ou um pacote de recursos operando em sintonia. A capacidade, portanto, é a quanto uma equipe de recursos possui aptidão para executar alguma tarefa ou atividade de forma adequada. Portanto, os recursos são a fonte da capacidade de uma organização. E estas capacidades são a principal fonte de sua vantagem competitiva.

Como essência de seu trabalho, Grant (1991) propõe um *framework* para uma formulação estratégica em observação à sua estrutura integrada que compreende cinco estágios:

- a)** avaliar os pontos fortes e fracos em relação aos dos seus concorrentes. Identificar oportunidades para uma melhor utilização dos recursos;
- b)** identificar as capacidades da organização, ou seja, o que ele pode fazer melhor do que seus rivais. Identificar a entrada de recursos para cada recurso, e a complexidade das entradas;
- c)** avaliar o potencial de geração de renda de recursos e capacidades por (a) seu potencial de vantagem competitiva sustentável, e (b) a apropriação dos seus retornos;
- d)** selecionar uma estratégia que melhor explora os recursos da organização e capacidades em relação às oportunidades que existem no ambiente externo;
- e)** identificar se quaisquer lacunas de recursos existem e que precisam ser preenchidos investir na melhoria base de recursos da organização.

Há duas razões fundamentais para tornar os recursos e capacidades da empresa a fundação para sua estratégia. Em primeiro lugar, os recursos internos e capacidades de fornecer a orientação básica para a estratégia de uma empresa e, por outro, os recursos e capacidades são a principal fonte de lucro para a empresa.

Figura 2 – Uma abordagem baseada em recursos para análise de estratégia: uma estrutura prática



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Grant (1991)

A partir de então, independentemente de *framework* ou da estrutura integradora mencionada por Grant (1991), a realidade passa a ser que a VBR como implicação teórica para a formulação estratégica empresarial assume de vez uma posição de destaque em diversos artigos científicos e sob as mais variadas formas. Há que se observar a sua evolução, seja através de artigos retornando às suas origens com interpretações diversas quanto ao alcance da Teoria do Crescimento da Firma (PENROSE, 1959), seja fazendo uma evolução teórica em decorrência de sua aplicação prática, quer seja pontos próprios e específicos que são minuciosamente interpretados na sua essência como ponto de referência e interdependência com a VBR e a respectiva formulação estratégica. Exemplificativamente:

- a) *Tenets of the VBR* (BARNEY, 1991);
- b) *Resources and diversification* (HARRISON et al., 1991).
- c) *Chief Executive officers as resources* (CASTANIAS; HELFAT, 1991);
- d) *Organizational identity as a source of sustained competitive advantage* (FIOL, 1991);
- e) *Whether VBR was evolving as new theory of the firm* (CONNER, 1991);

- f) *Organizational culture* (BARNEY, 1991);
- g) *Causal ambiguity* (LIPPMAN; RUMELT, 1982);
- h) *Resources in general* (Wernerfelt, 1984);
- i) *Human resource management* (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001);
- j) *Economics* (LOCKETT; THOMPSON, 2001);
- k) *Entrepreneurship* (ALVAREZ; BUSENITZ, 2001);
- l) *Marketing* (SRIVASTVA; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001);
- m) *International business* (PENG, 2001);
- n) *Articulated the knowledge-based view of the firm as a spin-off of VBR* (GRANT, 1996).

e) Peteraf (1993) e os Quatro Pilares da Vantagem Competitiva Sustentável

A natureza da proposta de Penrose (1959) permite a evolução do conceito da VBR sob diversas formas, ainda que mantida a sua originalidade no olhar para dentro e nos recursos. Assim é que Hart (1995) introduziu a chamada visão baseada no recurso natural da empresa.

Na peculiaridade de cada autor, Peteraf (1993), da mesma forma que os demais, inspirada sob as premissas de Penrose (1959) e já com as novas perspectivas inseridas por autores e literatura que a antecederam, tais como Wernerfelt (1984) e Barney (1991), delineou quatro condições que a seu ver se apresentam como vantagem competitiva, desde que simultaneamente presentes para que possa proporcionar a criação e sustentabilidade da vantagem competitiva, quais sejam (PETERAF, 1993; BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003):

- a) Heterogeneidade;
- b) baixa mobilidade dos recursos;
- c) limites *ex-post* à competição (mecanismos de isolamento);
- d) limites *ex-ante* à competição (custos de construção inferiores à renda a ser auferida).

De forma melhor delineada, considera-se a (i) heterogeneidade como a primeira condição, que pode envolver situações em que os recursos estratégicos são limitados em quantidade; (ii) os limites *ex-ante* à competição que importa estabelecer uma competição limitada pela posição superior em recursos, enquanto que após a empresa adquirir uma posição competitiva por meio dos recursos heterogêneos deve haver fatores que permitam a durabilidade desta condição, o (iii) limite *ex-post* à competição; e finalmente, (iv) a imobilidade dos recursos, haja vista que os mesmos devem ser imperfeitamente móveis, qual seja, adaptados exclusivamente para as necessidades da empresa que os possui.

Em sentido mais nobre e acadêmico, da obra 'Safári de Estratégia', Mintzberg; Ahlstrand, Lampel (2000), assim conceituam:

- a) Heterogeneidade:** estrategicamente, Peteraf (1993) reafirma que para competir as empresas devem ser heterogêneas e, a partir daí, competir pelos recursos que estão disponíveis no mercado para desenvolver uma vantagem competitiva. A história destes recursos, com a experiência que lhes for conferida ao longo do tempo é que possibilitará uma vantagem competitiva sustentada. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000);
- b) Limite *ex-ante* à competição:** Peteraf (1993) entende que não basta um pacote de recursos que seja diferente dos demais para a busca da vantagem competitiva, mas que estes recursos possam ser preservados e protegidos de que forma que se constituam barreiras para outras empresas possuir o mesmo pacote de recursos. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000);
- c) Limites *ex-post* à competição:** na mesma direção que os limites '*ex-ante*', os limites '*ex-post*' dizem respeito em buscar formas e barreiras de impedir ou dificultar que haja imitação eficaz do pacote de recursos pelos concorrentes. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000);
- d) Imobilidade de recursos:** um pacote de recursos oferecerá uma vantagem competitiva sustentável quanto mais difícil for a sua mobilidade, eis que do contrário, a empresa estará exposta aos indivíduos com habilidades excepcionais que podem buscar o reconhecimento de seus valores em outras empresas. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

2.3.2 A VBR em Perspectiva

Embora pesquisadores procurem definir o significado dos termos empregados, Barney (1996) considera que as noções de recursos, capacitações, e competências provavelmente ficarão sempre difusas no momento de sua utilização prática, em suas próprias palavras: “[...] *it seems unlikely that a debate about whether a particular firm attribute is a ‘resource’ or a ‘capability’ or a ‘competence’ will be much value to managers of firms.*” (BARNEY, 1996, p. 144).

É que estratégia competitiva sustentável é projetada para alcançar uma posição no mercado de tal forma que a empresa não seja capaz apenas de ganhar a maior margem de lucro que os seus concorrentes, mas também seja capaz de sustentar essa posição ao longo de um período de tempo significativo.

No mundo do século 21, período significativo de tempo 'pode ser muito curto', em particular no caso de indústrias caracterizadas pela rápida evolução tecnológica. A implicação é que, dependendo da velocidade de mudança que caracteriza um mercado, as empresas terão de realizar revisões estratégicas em intervalos de forma adequada frequentes. E no mundo jurídico em transformação, a estratégia deve ser evolutiva.

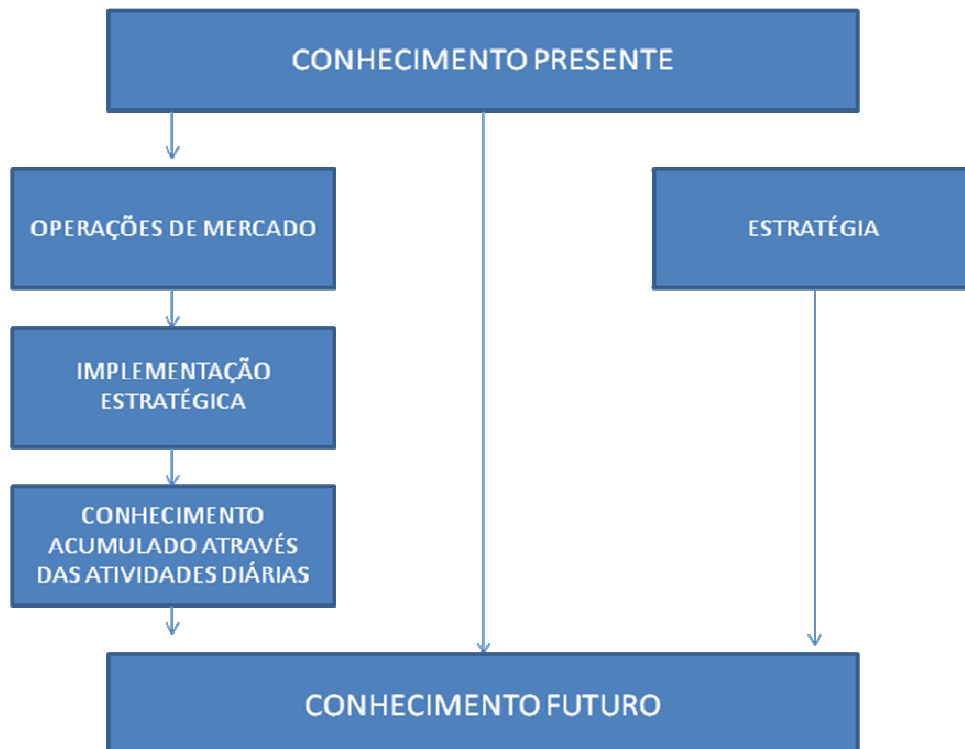
Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estratégia é necessária a fim de alcançar atividades coordenadas em uma estrutura descentralizada e não rotineira, onde metas precisas e prioridades são fundamentais para a realização de um padrão nas decisões estratégicas.

E uma vez que os principais recursos estratégicos das empresas de serviços profissionais são os recursos de competência, adquiridos através da experiência do conhecimento pelos serviços prestados e, por conseguinte, a falta de uma coordenação estratégica pode ser desastrosa para a empresa que não desenvolvê-los. (LOWENDHAL, 2000).

Perspectivamente, como base de recursos mais importantes, temos as pessoas, e com estas um conjunto de competências. Estas competências estão baseadas, primeiramente, no conhecimento e nas habilidades individuais, bem como nas rotinas desenvolvidas coletivamente, procedimentos e formas de se realizar o trabalho em conjunto.

Visualmente, a construção e desenvolvimento do ativo e sua estratégia.

Figura 3 – Lowendhal – Mobilizando ativos intangíveis



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lowendhal (2000)

2.3.3 VBR e a Advocacia Empresarial

A VBR é alçada como importante ‘ferramenta’ de proposição estratégica corporativa e empresarial, suas premissas passam a contracenar no ambiente corporativo através por sua aplicabilidade na interpretação das relações no ambiente interno das organizações.

Ainda que as críticas à teoria baseiam-se na ausência de alguns pressupostos, a sua visão sistêmica permite a qualquer tempo evoluir a sua interpretação, desde que respeitadas as suas premissas de base e fundação conceitual. A evolução da VBR desde as suas origens até os dias atuais como uma teoria de compreensão das organizações denota a sua maturidade em si, disposta apenas na questão sobre a sua continuidade como teoria revitalizada ou pelo seu declínio em importância pela inconsistência. (BARNEY; KETCHEN JR.; WRIGHT, 2011).

No entanto, mesmo com essa questão como ponto de referência para não transparecer a VBR como teoria de base perfeita e inalienável, ao se fazer a análise da evolução interpretativa da base de sustentação da VBR, ainda que não livre de

críticas e deste questionamento, a literatura tem sido farta em validar a aplicação estratégica às chamadas firmas de serviços profissionais (PSF – *Professional Service Firms*) (MAISTER, 1993; 1997; 2008; LOWENDHAL, 2000). A evolução da base teórica com conceitos modernos é ainda mais apropriada aos anseios estratégicos, por sua origem histórica, como visto anteriormente, em uma atuação precípua motivada por sua excelência e qualificação dos recursos internos de uma indústria baseada no conhecimento.

Peculiarmente, a abordagem estratégica da VBR são as questões competitivas e estratégicas internas, de dentro para fora, qual seja, o seu ponto de partida é a organização vista de dentro, do seu íntimo, tal qual, a essência jurídica da advocacia empresarial que prima pela excelência, pois, será a partir dela que dar-se-á a criação de valor, e não através do seu regresso.

Por essa perspectiva que se aborda o tema da VRB na análise estratégica da advocacia empresarial, como sendo a utilização estratégica de seus recursos e habilidades para obtenção de uma vantagem competitiva no seu mercado de atuação. E, por conseguinte, alinhando-se a doutrina perpetrada por Penrose (1959) e pormenorizada por seus 'seguidores', Barney (1991), Grant (1991) e Peteraf (1993), dentre outros, uma capacidade estratégica de escolha quanto à vantagem competitiva estar nos limites e formas relacionados ao mercado de atuação.

Do ponto de vista estratégico muitas decisões a este respeito baseiam-se em segurança e, portanto, optam pelo caminho mais facilmente reconhecido. No entanto, Barney (1991) e Grant (1991) conferem alternativas práticas e viáveis para dar maior clareza ao momento estratégico de assumir riscos, por exemplo. Em síntese, a utilização prática dos ensinamentos de Penrose (1959) com as propostas adjacentes dos demais autores já citados conferem aplicação prática à teoria.

Lowendhal (2000) vai no âmago da questão ao afirmar que mais do que qualquer outro tipo de empresa ou indústria, empresas de serviços profissionais, tipo em que os escritórios de advocacia encontram-se inseridos, são movidas por oportunidades criadas na interação entre clientes com problemas a serem resolvidos e os profissionais com conhecimentos e experiência relevante para solucioná-los.

E assim vamos aos recursos e norteadores estratégicos da advocacia empresarial.

2.3.4 Principais Recursos e Norteadores Estratégicos

Em uma visão absoluta do mercado jurídico, como visto anteriormente, o direcionamento estratégico da advocacia empresarial é o ponto de partida dos desafios empresariais, sendo o centro de competitividade da firma. Além disso, a estratégia funciona para escritórios de advocacia orientada, inicialmente, em questões próprias a qualquer indústria, tais como a forma de se diferenciar no mercado, no caso em tela, o mercado jurídico; o que lhe permite ser produtivo técnica e financeiramente, de forma a lhe dar condições de desenvolvimento e crescimento, se assim o desejar. Isso inclui, sob a perspectiva da VBR avaliar as propostas de trabalho em sintonia com seus recursos internos, as pessoas, a organização, capacidade tecnológica, de atendimento e, por conseguinte, alinhados à sua reputação profissional e capacidade de se comunicar de forma clara e efetivamente tanto interna, quanto externamente à própria firma.

Dentre os direcionamentos estratégicos inseridos internamente aos escritórios de advocacia, destaca-se o embasamento humano, físico e organizacional propostos na VBR e que, aliados às proposições e considerações próprias de gestão estratégica advinda daqueles que se reportam especificamente à advocacia empresarial, dão destaque a questões tais como o desenvolvimento das pessoas inseridas dentro da organização.

De todo os ensinamentos literários, (i) Pessoas, (ii) Organização, (iii) Tecnologia, (iv) Preço; e (v) Geografia destacam-se como recursos essenciais à análise estratégica da advocacia empresarial a partir da VBR.

2.3.4.1 Pessoas

Pessoas são a fonte da inovação e renovação capazes de agregar valor ao cliente e desenvolvendo negócios para o sucesso de ambos.

Ainda que adjacente a outros, tais como custos, por exemplo, ao se propor a criação de valor como elemento estratégico da advocacia empresarial, inicialmente, dois elementos intrínsecos às pessoas se sobrepõe aos demais como norteadores estratégicos, conhecimento e reputação.

Assumindo o conhecimento como elemento central na prestação de serviços da advocacia empresarial, uma proposta de criação de valor também pode ser

considerada como altamente intensiva em conhecimento uma vez que a **experiência** e a **capacidade de resolver problemas** dos seus profissionais são elementos 'ativos' para se estabelecer uma vantagem competitiva, o que denota não ser simples a prestação de serviços que tenha como fundamento primordial o conhecimento.

Assim é que a reputação, ética e integridade inserem-se como recurso de valor maior na análise estratégica da advocacia empresarial. Sob este aspecto, um importante aspecto estratégico é assegurar a contenção dos riscos de atividades que afetem a reputação do escritório de advocacia.

De peculiar, no tocante à reputação e conhecimento, é a questão direta quanto à advocacia empresarial estar centrada no desenvolvimento intelectual de seus profissionais, garantindo o conhecimento presente e, através da entrega de serviços jurídicos, a construção do conhecimento futuro (vide figura). Portanto, conhecimento e reputação devem trabalhar em perfeita harmonia para formar a identidade corporativa da firma, a sua identidade cultural, pois é exatamente esta expectativa dos clientes quanto à qualidade e integridade do trabalho profissional que possibilita o dito capital reputacional.

E por assim, adicionar valor ao cliente é chave (GARDNER, 2002). Assim titula-se seu artigo de peculiar distinção: '*In Providing Legal Services, Producing Client Value is Key*' (GARDNER, 2002). Em seu artigo, Gardner (2002) identifica e demonstra de forma bastante apropriada aos profissionais do direito que neste mercado jurídico desafiador dos últimos tempos, umas das questões chave para o sucesso da advocacia empresarial é exatamente adicionar valor às atividades e negócio do cliente.

Peter J. Gardner (2002) de modo indireto trabalha a transformação da advocacia de forma bastante serena, indicando que a atividade seguirá seu curso e que aos advogados que permanecerem adicionando valor aos negócios de seus clientes, o futuro permanecerá próspero.

Mas em sua síntese análise, insere que a atividade está a se transformar em face de uma intensa competição, e um incremento contínuo da competição dita 'não regulada', tais como consultorias, instituições financeiras, de auditoria e os próprios clientes, através de novas tecnologias e regular uso da internet em busca de informações para tomar suas próprias decisões. Como resultado, clientes insistem em demanda por eficiência, produtividade e custo benéfico. De forma sucinta, pois,

relembramos as palavras mais ‘fortes’ da transformação por Jordan Furlong (2013; 2014) e Richard Susskind (2008; 2013).

Diante desta nova realidade, ainda que difícil articular uma definição exata para a prática jurídica, poderíamos identificar como sendo a atividade do advogado empresarial elaborar planos de negócios jurídicos, negociar, elaborar estruturas jurídicas e aconselhar jurídica, proativa e preventivamente os negócios de seus clientes. Singularmente, bons advogados resolvem os problemas de seus clientes ao mesmo tempo em que os capacita juridicamente para resolver questões próprias do dia a dia.

Por consequência, de alguma forma há a tangibilização do que se tem por criação de valor, através da informação transparente e adequada, reputação ilibada, proteção dos ativos patrimoniais e intelectuais, educação e aconselhamento a uma efetiva gestão do conhecimento dentro da própria empresa do cliente. Em síntese, um relacionamento de bases claras e objetivas com propósitos de benefícios a ambas as partes sintetiza uma proposta pragmática de criação de valor.

Ao final, ainda, assevera que há outras inúmeras possibilidades do advogado em adicionar valor aos negócios de seus clientes, mas que o valor de um advogado não se limita exclusivamente a questões jurídicas, mas inclusive em gestão de crises internas ou externas à companhia.

Lorange e Lowendhal (2012) entendem que na prestação dos serviços jurídicos da advocacia empresarial é necessário haver uma “promessa verossímil” de forma a demonstrar ao cliente de que o escritório que você representa é o melhor para resolver os problemas que o cliente possa ter ou vir a ter. Histórico profissional e, por consequência, reputação são importantes componentes nesta proposta, para melhorar as oportunidades que o escritório de advocacia tem em se destacar em seu ambiente de negócios ou no próprio ambiente de negócios de seu cliente.

Por assim dizer, os escritórios de advocacia podem vir a ser tanto endossados, como prejudicadas por seu passado, pois não é raro, ou como condição quase que indispensável, que potenciais clientes verifiquem o histórico passado e reputação do escritório de advocacia, quer seja no tocante ao seu desempenho intelectual profissional, quer seja do ponto de vista ético e de integridade.

Do ponto de vista técnico profissional, pode ser muito difícil convencer um novo cliente de que o escritório é capaz de resolver um problema jurídico especial

ou complexo que não tenha sido enfrentado antes, a não ser que o escritório esteja desenvolvendo uma nova área de atuação com pessoas devidamente habilitadas para tanto, ou, por sua vez, através de um novo profissional com reputação estabelecida em determinada área em particular. Este é, pelo menos, o padrão.

Neste caso último, em particular, clientes já inseridos no contexto do escritório é que estariam mais dispostos à esta 'experiência' com novas áreas de serviço, mas, com frequência, num projeto de desenvolvimento em benefícios mútuos, onde, por vezes, até mesmo o custo possa ser um elemento de expansão e investimento prioritário, ainda que momentaneamente.

Sob este aspecto, é importante que o escritório realmente entregue o que prometeu. Muitas vezes, no entanto, esta entrega não significa apenas o que está estipulado em contrato, mas o gerenciamento das expectativas e interação com os representantes do cliente, pois a entrega com qualidade, inserida no tempo estipulado e dentro do orçamento, preferencialmente até mesmo abaixo deste.

Em um escritório de advocacia empresarial estrategicamente organizado, tendo como centro de atuação o conhecimento produtivo, poder-se-ia pensar que tal proposta de valor seja simplista demais, mas este é o verdadeiro fundamento, a essência da advocacia empresarial (VAAGT, 2013).

Por fim, numa correlação direta com a VBR, é aprender com a entrega, o que significa experiência e desenvolvimento do histórico profissional e reputacional. É importante, portanto, que haja uma organização que permita o desenvolvimento do escritório de advocacia em cada entrega efetuada, através de sistemas que permitam com facilidade voltar e pesquisar casos anteriores independentemente de tempo e lugar. A tecnologia dando suas caras, correlata com a experiência (VBR), produtividade e gestão do conhecimento. Para uma análise estratégica é necessário, pois, 'ligar os pontos'.

Alan Hodgart (2012) assevera que para competir, os escritórios de advocacia empresariais deveriam desenvolver uma abordagem de gestão estratégica de seus negócios, em todos os seus níveis, mas que o desafio estratégico fundamental é buscar, conquistar e cultivar uma liderança estratégica.

Esta deveria ser a prioridade principal para os escritórios de advocacia, independentemente da posição de mercado em que deseja competir. E para tanto, os escritórios de advocacia empresariais deveriam desenvolver uma estratégia que possibilite aumentar a sua competitividade no mercado escolhido para atuar e

competir, assegurando que todos na firma tenham conhecimento pleno da estratégia, concordem com as suas diretrizes e estejam dispostos a trabalhar para alcançá-la. (HODGART, 2013).

Dado o nível de competitividade existente e a expectativa de que a tendência é sempre de aumentar, especialmente para aqueles que já estão neste mercado, a liderança estratégica é um dos requisitos mais importante para o sucesso. (HODGART, 2013).

Peter J. Gardner (2002) inserere-se nesta questão em seu artigo anteriormente citado sobre adição de valor aos negócios dos clientes pelo advogado, motivo pela qual identifica que desafios significantes ao mercado da advocacia advindos da glozalização e da transformação de uma economia industrial para uma economia do conhecimento confrontarão a profissão jurídica no século XXI a acelerar o passo para se adaptar a estas crescentes mudanças e buscar a ponta é essencial para os negócios.

Destacando-se os líderes estratégicos como um recurso potencialmente singular de uma empresa, como tal, a liderança estratégica desenvolveu-se para uma corrente significativa de pesquisa de gestão estratégica.

Nessas circunstâncias, a estrutura pessoal de referência, de experiências, de educação, de histórico funcional e de outros atributos pessoais do líder estratégico do escritório de advocacia empresarial têm efeitos significativos sobre suas decisões e ações. Mintzberg (1973) relaciona a multiplicidade dos papéis dos principais gestores, assim como sua 'racionalidade' 'restrita ou irrestrita', servem como base para uma pesquisa sobre os efeitos dos líderes estratégicos na forma e no destino de suas respectivas organizações (MINTZBERG, 1973).

Jim Kouzes e Barry Posner (2013) através de pesquisas ao redor do mundo com o propósito de identificar as características dos líderes admirados identificaram a (i) honestidade; (ii) olhar à frente; (iii) inspiração; e (iv) competência como as mais reconhecidas.

De outro lado, Bob Cullen listou os traços dos advogados líderes em suas atividades e identificou (i) credibilidade; (ii) determinação; (iii) pensamento criativo; e (iv) capacidade de solução de problemas.

Daniel Goleman (1995) publicou suas pesquisas e teorias sobre a importância da "inteligência emocional" para os líderes de sucesso. Ele argumenta que "os

líderes mais eficazes são iguais, de uma forma crucial: todos eles têm um alto grau do que veio a ser conhecido como a inteligência emocional."

De acordo com Goleman (1995), cinco são as características, (i) autoconsciência, (ii) autorregulação, (iii) motivação, (iv) empatia; e (v) habilidade social. Em essência, os líderes devem ter o conhecimento do assunto e as habilidades técnicas para argumentar e convencer os demais de que seu ponto de vista e visão são os que direcionam aos caminhos apropriados.

Com a quantidade de mudanças que ocorre na advocacia empresarial, é importante considerar o desenvolvimento de lideranças para a sua agenda de mudanças e evolução em vista do mercado em transformação. Inserido no mundo corporativo, por exemplo, há um movimento de aprendizado, aperfeiçoamento das competências e mudança de comportamento. Outrossim, o exercício da advocacia empresarial pode se valer de métodos de desenvolvimento de liderança já comprovados em outras indústrias e adaptá-los de forma adequada ao seu ambiente de negócios.

2.3.4.2 Organização

A estruturação do escritório de advocacia empresarial se consolida através de uma cultura organizacional sólida, com processos (organizacionais) bem estruturados e foco na produtividade de seus profissionais.

Se assim considerarmos a questão como empreendedorismo jurídico, como descrito por Felipe Asensi (2015), há que se dar pelo menos uma compreensão aos advogados, em sua formação, sobre como se abrir, gerir, liderar, representar e planejar a atividade jurídica como um empreendimento. Neste sentido empreendedorismo jurídico diz respeito ao ato de criar ou desenvolver um negócio jurídico como proposta empresarial.

O escritório de advocacia empresarial inserido no conceito de empresa de serviço profissional, deve ter plenitude de conhecimento e entendimento sobre a atividade profissional em si exercida por seus profissionais, mas como negócio empresarial, isto importa em discernimento sobre gestão, planejamento, negociação, finanças, recursos humanos, dentre outros atributos inseridos dentro de uma gestão empresarial profissional.

Uma constante fonte de ineficiência em escritórios de advocacia é a tendência para as funções de suporte serem confiadas e executadas no 'tempo livre' de profissionais do conhecimento, em vez de ser confiada a uma equipe profissional de apoio capacitada, qualificada e experiente. Para um escritório de advocacia contemporâneo ser bem sucedido é imprescindível que traga a bordo de sua gestão pessoas de alta qualidade para o desenvolvimento, execução e gerenciamento das atividades 'administrativas' (não jurídicas) da firma.

A capacidade gerencial destas pessoas dentro do escritório de advocacia empresarial fará com que haja mais tempo e liberdade para que os profissionais do direito realizem de forma plena o trabalho jurídico técnico intelectual. Desta forma, quanto mais eficiente a execução das atividades administrativas de apoio, maior a capacidade de implementação estratégica em si pelo escritório de advocacia. (DENYER, 2013).

Pessoas estarão sempre em evidência como elemento da concepção estratégica, quer como causa, quer como consequência, pois, a final, serão elas o centro das suas definições. Assim é que a organização das atividades 'empresariais' do escritório de advocacia empresarial é de caráter peculiar quando, na sua essência, proporciona com que as pessoas, como causa, possam operar ativamente e ser fonte de produtividade para a firma. Mas, por outro lado, como consequência de estratégia assumida, é a capacidade de organização da própria firma que, com maior ou menor grau de dificuldade, oportunizará às pessoas a satisfação e cumprimento da estratégia.

Para tanto, produtividade e eficiência são essenciais e podem ser conseguidas apenas com habilidades bem desenvolvidas e sistemas (tecnologia) para a gestão de pessoas e projetos, em conjunto com a gestão cuidadosa dos custos.

É possível observar que, até agora, a maioria dos escritórios de advocacia empresarial opera em um modelo de negócios bastante similar, específico e sob medida para seus clientes, e sob um arquétipo organizacional quase que padrão, "partnership" (*Professional Partnership*). Assim, um dos norteadores estratégicos para se destacar a singularidade e o diferencial entre os escritórios de advocacia é a sua cultura, traduzida, inicialmente, como a forma como os principais 'parceiros' trabalham entre si para produzir um resultado técnico de qualidade. Ter consciência da importância de uma identidade cultural clara e que seja em prol do escritório de

advocacia é, portanto, crucial no processo subjacente da análise estratégica. (MAYSON, 2010).

Como o escritório de advocacia empresarial opera afetará significativamente o serviço que ele oferece e a sua construção cultural. A cultura dos escritórios de advocacia terá um efeito considerável sobre todos os aspectos de sua prática profissional. Isso decorre porque aqueles que se encaixam com a cultura de determinada escritório serão atraídos para ele e tenderão a permanecer, enquanto que uma cultura sólida pode evitar, inclusive, a que profissionais não condizentes sequer venham a fazer parte do mesmo.

Isto leva a uma diferenciação na 'personalidade' do escritório de advocacia e da forma como os serviços são entregues aos seus clientes. É evidente que surge mais um desafio não técnico profissional, identificar, desenvolver e manter um conjunto claro de valores. E pela relevância, precisa estar em evolução constante, estar 'viva' em si, evoluir com o próprio desenvolvimento do escritório de advocacia.

E assim, tem-se que a cultura organizacional é singular como estratégia de vincular as decisões individuais dos sócios de um escritório de advocacia e desenvolver uma reputação consistente ao longo do tempo, quer seja entre seus pares, no ambiente jurídico, quer seja no mercado empresarial onde atuam seus clientes, o que denota uma importante diferenciação. David Maister (1982), se manifesta sobre o equilíbrio das empresas de serviços profissionais no que diz respeito ao seu próprio ambiente e ao ambiente de atuação de seus clientes, asseverando, de forma figurativa, que são os dois lados de uma mesma moeda, se você tem os melhores advogados em uma determinada área específica do Direito, por exemplo, estará, por consequência, suscetível a atrair os clientes mais valiosos e exigentes. E se você tem os melhores clientes (atributos dos melhores clientes), provavelmente será capaz de atrair e poder escolher os melhores candidatos em uma seleção para (contratação de) novos profissionais para a Firma. Neste particular, a aquisição do cliente (e consequente retenção) e contratação de novos integrantes da Firma (e consequente retenção e promoção) são causa e consequência e vice-versa, já não fazendo mais sentido 'debater' causa e consequência a impulsionar, quer seja o desenvolvimento, quer seja o crescimento da Firma. (LOWENDHAL, 2014).

2.3.4.3 Preço

Eisenberg (2012) apresenta a diferenciação de preços como uma das outras propostas estratégicas e forma de crescimento. Transportadoras aéreas de baixo custo, por exemplo, oferecem tarifas mais baratas, maximizando suas operações. Dessa forma, eles reduzem os custos e, portanto, têm uma estrutura de custos operacionais significativamente menores do que seus concorrentes. Pode-se argumentar que uma verdadeira estratégia de diferenciação de preço ainda não foi vista no setor jurídico empresarial. No entanto, o setor está se sentindo uma pressão crescente sobre as taxas e muitas empresas já oferecem condições de pagamentos alternativos.

É importante que os escritórios de advocacia monitorem de perto e objetivamente suas finanças. Ainda que não uma variável final, o preço e por consequência as margens de lucro estarão pressionadas. O controle financeiro torna-se uma prioridade para a gestão de escritório de advocacia. Sem indicadores de desempenho e supervisão constante de tendências, escritórios de advocacia podem facilmente encontrar dificuldades.

2.3.4.4 Tecnologia e Inovação Tecnológica

Inovação tecnológica é a principal 'bandeira' de Richard Susskind (2010; 2013), através de diversos artigos e apresentações e na sua obra literária editorial com livros que exaltam a importância e, principalmente, o impacto da inovação tecnológica no mercado jurídico e na forma como os escritórios de advocacia deverão se adaptar para a prestação de serviços jurídicos a partir desta evolução.

Em sua obra, referendada e corroborada por outros autores, tais como Jordan Furlong (2013; 2014) extensamente referido no presente trabalho, descreve em detalhes uma profissão em massiva transformação, oferecendo vista panorâmica de um mercado jurídico cuja velocidade das mudanças em curso ocorre sem precedentes, na velocidade de uma verdadeira avalanche.

Em termos de visão da profissão jurídica, os romancistas John Grisham e Scott Turow parecem ter sido visionários da realidade, relatando não como os malabarismos pessoais, mas sim como a tecnologia a colaboração, a integração

tecnológica, dentre outras forças estão mudando as regras fundamentais pelos quais os serviços jurídicos serão ofertados e adquiridos. Recurso estratégico fundamental.

Tecnologia da inovação acompanha o tamanho do escritório de advocacia e suas necessidades, permitindo uma integração tecnológica mais refinada aos escritórios de advocacia maiores ao mesmo tempo pode vir a proporcionar maior eficácia nas comunicações informais daqueles de menor porte.

Atender a um cliente ou desenvolver negócios demanda por vezes trabalhos complexos e multidisciplinares, onde profissionais do mesmo escritório, mas de áreas de atuação diferentes precisam trabalhar em benefício mútuo. Um escritório de advocacia empresarial capacitado deve se utilizar da tecnologia da informação para garantir que seus parceiros em toda a 'rede' sejam capazes de compartilhar informações e cooperar, quer seja em um trabalho específico, quer seja no desenvolvimento de outros negócios. O uso da tecnologia é um passo estratégico importante que, aliado a outros, tais como mecanismos de recompensa apropriados e devidamente estruturados, podem promover um relacionamento genuíno entre o escritório e seu cliente.

Seguindo a premissa de que os serviços prestados pela advocacia empresarial estão centrados no conhecimento, o uso da tecnologia pode dar forma a centros de inovação com o objetivo de garantir que os seus associados possam vir a colaborar, aprender e garantir que o conhecimento permaneça na firma.

No tocante à sustentabilidade empresarial dos escritórios, dois pontos importantes são destacados por todos os autos, quais sejam, a melhora da produtividade e eficiência com uma melhor relação de custo para o cliente. Em sua doutrina de desafios, Richard Susskind (2010) fala no desafio do mais por menos.

Não há que se questionar que a estratégia de uma empresa tem por fundamento produzir o que há de melhor, com a melhor eficiência em custo. E este é um diferencial que qualquer produto ou serviço se posiciona dentro de seus próprios segmentos. É nesta questão que a realidade técnica do advogado passa a ter maior ou menor destaque, ainda que sempre de distinta importância.

A melhor capacitação do escritório de advocacia, através da referida tecnologia, gestão do conhecimento e qualificação de seus talentos, proporciona, ao mesmo tempo, uma melhoria qualificada na atividade principal, mas, mais do que isto, concede a seu cliente um serviço com melhor relação valor do serviço e qualidade, independentemente da forma de remuneração.

2.3.4.5 Geografia

Nos dias de hoje, quase todas as empresas de Direito no mundo têm de lidar com questões que envolvam mais de uma jurisdição. Como não há meios físicos justificáveis para que os escritórios de advocacia estejam fisicamente presentes em cada jurisdição do planeta, importa desenvolver uma estratégia que, em maior ou menor grau, atenda às necessidades e expectativas de seus clientes, possibilitando lidar com as questões até mesmo naqueles lugares em que não esteja fisicamente presente.

A incidência geográfica tornou-se cada vez mais importante ao longo da última década. As condições de mercado e as tendências de globalização têm ampliado o número de empresas buscando uma estratégia de expansão geográfica e uma oferta adequada aos seus propósitos. (MARTIN, 2012).

Observando-se as correlações estratégicas, geografia e globalização aqui se associam e se complementam. A própria evolução do conceito globalização traz reflexos para os estudos sobre o mercado jurídico contemporâneo, eis que possui diferentes componentes a lhe dar suporte como elemento de mudança. Ao tomar a globalização como elemento impulsor de mudanças no ambiente jurídico e, por consequência, dos escritórios de advocacia, a sua associação com a geografia é determinante.

Charles Martin (2012), ao referenciar que *'bigger isn't always better'*, ao referenciar geografia e forma de atendimento, considera dois elementos básicos, (i) abrir filiais, ou (ii) estabelecer alianças.

E é assim que a questão do crescimento, pois é mais simples e fácil ser disciplinado se crescimento não é uma necessidade ou um objetivo em si mesmo.

Em respeito a crescer ou não crescer, e se crescer de que forma, é uma decisão estratégica fundamental que os escritórios de advocacia devem ter por si próprios. Se buscar crescer a ponto de ser um 'grande' escritório de advocacia tem seus próprios riscos (*"why big is not always better"*) (BEATON, 2013), em um mercado onde muitos veem os benefícios de escala como uma vantagem competitiva, alguns escritórios acreditam que sua reputação poderá vir a ser colocada em prova pela pressão no aumento de receitas em face dos investimentos próprios do crescimento.

Não é vício de palavra ou linguagem, no entanto, e a questão do crescimento da firma está intimamente ligada a vários aspectos do presente estudo, desde uma premissa para que haja a discussão sobre a estratégia, até mesmo sobre os conceitos da visão baseada em recursos tomada como teoria de base do presente estudo.

Em realidade, considerados os recursos estratégicos acima indicados, o mais importante para análise estratégica da advocacia empresarial é estabelecer as conexões entre os recursos e seus norteadores estratégicos, pois assim se compreende um ‘molho’ de chaves para uma análise estratégica bem delineada (MAYSON, 2007).

2.4 ESTRATÉGIA E A ADVOCACIA EMPRESARIAL

Ao se falar em estratégia da Advocacia Empresarial há que se delinear o que se entende por estratégia e sua relação ou não relação até então com os escritórios de advocacia empresariais e, no âmbito do presente trabalho, a relação entre Estratégia da Advocacia Empresarial e o que propõe a VBR. Não se denota, pois, delinear a estratégia do ponto de vista da sua historicidade, desde os ensinamentos de Ansoff, por exemplo, mas no tocante ao seu significado em si, em elementos que estejam mais ao alcance da sua aplicação às chamadas firmas de serviços profissionais (MAISTER, 2008; LOWENDHAL, 2000). Firms de Serviços Profissionais, aonde o escritório de advocacia empresarial se insere, adota expressões mais pragmáticas e objetivas a lhe dar significado, tais como, a simplicidade de que estratégia significa escolhas. Escolhas significam não apenas o que fazer no curto ou longo prazo, mas também o que não fazer (LOWENDHAL, 1992).

Ademais, ao se mencionar a sua relação ou não com os escritórios de advocacia empresarial, a provocação é feita pelo fato de que, conceitualmente, a estratégia é frequente e normalmente, rejeitada nos tradicionais escritórios tipicamente organizados como ‘*partnership*’. (LOWENDHAL, 1992).

Seguindo esta proposição de estratégia, podemos compreender estratégia como ‘**choice of domain**’ (LEVINE; WHITE, 1961), que simplificadamente significa a escolha do quê entregar (a gama de serviços), para quem entregar (o conjunto de clientes alvo a servir), e se for o caso, em que (localmente, a partir de um escritório,

de vários escritórios, nacional, regional, dentre as escolhas possíveis), o aspecto geográfico da globalização e demografia.

Isto pode parecer simples, mas na prática muitas vezes acaba por ser difícil, porque escolher o que fazer também implica escolher o que não fazer; escolha de quais clientes para servir também significa escolher o que (tipos de) clientes não servir. E a escolha de áreas de atuação alvo futuros, inevitavelmente, também significa que alguns 'antigos projetos de estimação' podem não estar na nova lista de prioridades. Mais uma vez, os modelos de propriedade que exigem um consenso sobre as prioridades estratégicas são susceptíveis de conduzir a uma maior dificuldade na tomada de tais decisões, e não menos, motivo pela qual da importância de líderes identificados com a estratégia.

Significa que, estrategicamente, pode ser fácil se comprometer com a aquisição de um novo cliente em um novo nicho de mercado, inovador e em expansão, por outro lado, pode ser muito mais difícil obter consenso sobre vir a reformatar ou mesmo terminar um relacionamento de longo prazo com um cliente que já não se encaixa dentro da carteira estratégica da empresa. E se um determinado parceiro / sócio tem uma forte relação com um desses clientes, a resistência substancial é provável que resulte em conflitos.

Para Mats Anderson (2010), os escritórios de advocacia estão na indústria do conhecimento, mas também da reputação e experiência, o que deixa clara a necessidade de uma estratégia muito clara. Quanto mais clara a estratégia, maiores e melhores as chances de alcançar seus objetivos. Escritórios de advocacia bem sucedidos são aqueles onde os sócios, associados e demais membros da equipe possuem uma visão com o mundo exterior de que a empresa é o que ele representa. Quando o cliente acredita que determinado assunto deva ser conduzido com o escritório X, e as pessoas do escritório X concordam que sim, então este é realmente o negócio do escritório. Isto é algo que pode ser descrito como confiança. Os clientes confiam que determinado assunto possa vir a obter melhor tratamento pelo escritório X, enquanto que as pessoas no escritório X têm confiança que os clientes venham ao escritório para tratar esse determinado tipo de assunto.

Estabelecidas tais premissas sobre estratégia e a proposta de uma análise estratégica da advocacia empresarial, importa estabelecer alguns pontos de relevância para nortear os possíveis caminhos para esta análise, a fim de que a

mesma esteja moldada aos melhores interesses da própria advocacia empresarial e de seus clientes.

E uma importante questão surge, eis que por mais que o advogado tenha na sua essência a prática da advocacia (DENYER, 2013), ser também homem de negócio passa a ter importância na análise estratégica da advocacia empresarial. Denyer (2013) elenca pontos importantes a serem observados na gestão estratégica de um escritório de advocacia empresarial, tais como a cultura e valores da firma e sobre como se dará o seu desenvolvimento, se por mudanças suaves ou bruscas. Em síntese, por uma evolução natural ou uma revolução pela inovação disruptiva em comento nos dias atuais.

Ainda, ao ser observar o ambiente de negócios e o mercado de atuação da firma, as pessoas envolvidas no processo estratégico devem ser cuidadosamente escolhidas, a fim de que este processo esteja perfeitamente alinhado com a cultura e valores da firma.

Tais questões são imprescindíveis para a análise estratégica da advocacia empresarial no mundo jurídico em transformação, e não são novidades para o mundo empresarial 'clássico', mas talvez o sejam para o mundo jurídico. No entanto, sendo do mundo das ciências humanas, importa registrar que advogados, principalmente sócios ou fundadores de escritórios advocacia, líderes natos, tendem a admitir que suas opiniões e decisões são as mais relevantes e adequadas para o futuro do escritório.

Aqui, releva uma especial atenção presente na literatura, o trabalho em equipe e as pessoas envolvidas no processo. Por isso, de suma importância a criação, desde o início, de uma equipe que seja o núcleo do escritório e que seja o baluarte da definição do ritmo e alcance da mudança estratégica. (DENYER, 2013).

Serão estas que darão guarida e sustentabilidade às mudanças propostas e que, deverão estar presentes na estratégia da advocacia e empresarial, trabalhando os seus recursos mais importantes em prol de revelar uma efetiva liderança estratégica e adicionar valor ao cliente e ao negócio deste último.

Ademais, desenvolver o conhecimento e trabalhar a sua gestão é proposta inicial empírica de, futuramente, ter uma visão clara sobre a posição estratégica da do escritório no mercado que escolher atuar, sabedor das suas reais condições frente aos seus competidores neste mercado. E, por sua própria evolução e sobrevivência, estabelecer boas condições e metas firmes e desafiadoras, mas ao

mesmo tempo, viáveis e factíveis, que direcionem a firma aos seus objetivos de longo prazo.

Examinar tais pontos, dentre outros, a identificar e analisar estrategicamente a advocacia empresarial para que a mesma se apresente de forma produtiva, competitiva e sustentável neste cenário jurídico em transformação é que o presente estudo busca acessar o conhecimento bibliográfico hoje existente em sintonia com a pesquisa realizada com os chamados líderes jurídicos e partícipes deste ambiente para dar guarida com sustentação profissional e acadêmica àquelas escritórios de advocacia empresarial que entenderem adequadas as premissas e provocações e por este caminho decidirem trilhar.

E para encerrar o ponto de vista literário, Denyer (2013) nos brinda sumariamente com relevantes perspectivas para a análise estratégica, a saber, (i) todo escritório de advocacia necessita de uma estratégia; (ii) toda estratégia deve estar enraizada na realidade, mas possui também um elemento inspirador de idealização; (iii) a estratégia deve ser desenvolvida de forma rigorosa, mas dentro de um determinado tempo. Na maioria das vezes isto significa dentro de um período de tempo de 06 meses; (iv) a estratégia deve estar devidamente documentada e comunicada de forma eficaz, tanto interna, quanto externamente, naquilo que for adequado e ao que se propõe; e (v) é documento evolvente. Importante rever a estratégia regularmente.

Tem-se, pois, a seguinte indicação de referencial teórico na análise bibliográfica do tema em estudo:

Quadro 2 – Análise do referencial teórico com base no referencial bibliográfico

(continua)

REFERENCIAL TEÓRICO	
TEMA	AUTOR
VISÃO BASEADA EM RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Penrose (1959) • Wernerfelt (1984) • Barney (1991) • Prahalad e Hamel (1990) • Grant (1991) • Peteraf (1993) • Hall (1993) • Gagnon (1999) • Wright, Dunford e Snell (2001) • Kretzer (2006) • Collis e Montgomery (2008)

(conclusão)

REFERENCIAL TEÓRICO	
TEMA	AUTOR
GESTÃO LEGAL / MARKETING JURÍDICO	<ul style="list-style-type: none"> • Gonçalves, Coelho e Souza (2011) • Bertozzi e Selem (2005)
MERCADO JURÍDICO	<ul style="list-style-type: none"> • Furlong (2013; 2014) • Susskind (2012) • Hart (2013) • Sterling (2013)
FIRMAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Lowendhal (2000) • Maister (1993, 2008)
GESTÃO DE PROJETOS JURÍDICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Levy (2009)
ESTRATÉGIA JURÍDICA	<ul style="list-style-type: none"> • Hart (2013), • Susskind (2012) • Furlong (2013) • Sterling (2013) • Vaagt (2013) • Hughes (2013) • Denyer (2013) • Bjork e Hallgran (2013) • Maister (2009, 2013)
GESTÃO DO CONHECIMENTO JURÍDICO	<ul style="list-style-type: none"> • Apistola (2009) • Gottschalk (2009)

Fonte: elaborado pelo autor (2015)

3 METODOLOGIA

O capítulo tocante à metodologia apresenta-se como referência para a realização do estudo proposto e compreensão realística sobre a abordagem selecionada e conseqüente guardada aos objetivos propostos do presente estudo. Neste sentido, a proposta visa conciliar o conhecimento advindo da literatura acadêmica e profissional com os conhecimentos e desenvolvimento práticos dos profissionais da advocacia com relação à proposta inserida no presente estudo, análise da advocacia empresarial sob a premissa de um mercado jurídico em transformação. De tal forma que importará em uma análise profunda da relação e interação existente sobre os conceitos literários e a sua aplicabilidade em face de questões tais como comportamento das pessoas e sua gestão, a organização 'empresarial' do escritório de advocacia empresarial, a questão demográfica e geográfica nas transformações do mundo moderno, a evolução tecnológica e sua aplicação no desempenho do profissional do direito, dentre outras que possam advir a partir do método de pesquisa selecionado.

Observe-se que tais pontos, desde logo indicados, são decorrentes de uma literatura científica internacional, advinda, em especial, dos Estados Unidos, Canadá e Reino Unido (Richard Susskind, Jordan Furlong, Duncan Hart, por exemplo), e que no Brasil, ainda incipiente do ponto de vista de artigos científicos, mas já com interessantes '*insights*' dia a dia nos periódicos de atualização jurídicos (Conjur, Lex e Migalhas), alinhadas à teoria de base da Visão Baseada em Recursos.

3.1 DA PESQUISA E SUA ANÁLISE

A escolha se deu pela pesquisa exploratória de natureza qualitativa com a utilização de entrevistas em profundidade semiestruturadas. Para Hair et al. (2009, p. 100) os dados qualitativos representam descrições de coisas sem a atribuição direta de números. Os dados qualitativos são geralmente coletados utilizando-se algum tipo de entrevista não estruturada, a fim de que as motivações e ideias originais da entrevista possam originar-se espontaneamente e trazer importantes contribuições para o estudo, razão precípua da motivação e propósito da presente.

Assim, a indicação acima de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa com a utilização de entrevistas semiestruturadas e em profundidade encontra-se em perfeita sintonia com os objetivos inicialmente propostos ao presente estudo, com a conseqüente confirmação das respectivas referências através das entrevistas exploratórias semiestruturadas.

Laville e Dionne (1999) definem a entrevista semiestruturada como uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento. Neste particular é a que melhor se enquadra a proposta metodológica, haja vista o interesse do pesquisador em alinhar o conhecimento e conceitos advindos da pesquisa documental com a questão das pesquisas.

Neste sentido, Hair et al. (2007, p. 31), asseveram o significado da pesquisa em administração ser amplo, envolvendo o estudo de uma série infindável de fenômenos e podendo concentrar-se em examinar a interação de pessoas com sistemas, incluindo, aí, sistemas legais, por exemplo.

Não necessariamente o sistema legal em si, mas as questões jurídicas decorrentes da estratégia adotada pelos escritórios advocacia em razão de sua atividade e prestação de serviços e respectivos norteadores, tendo, ainda, como premissa a ser validada, a contemporaneidade da advocacia empresarial e transformação evolutiva do mercado jurídico. Observando e conquistando informações direcionadas para este ambiente empresarial jurídico e conseqüente estratégia é que a pesquisa pode vir a ter especial significado.

E seguindo nesta direção, a pesquisa exploratória semiestruturada acima conceituada de natureza qualitativa tem potencial de explorar alternativas prévias em face da literatura científica, mas, e o mais significativo, explorar o novo advindo do próprio entrevistado. Hair et al. (2007, p. 163), assim inserem em sua obra:

Às vezes, uma abordagem de entrevista semi-estruturada é adotada. Nessa abordagem, o pesquisador fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta. O entrevistador pode querer fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas e que não estavam originalmente incluídas. Essa abordagem pode resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas.

E mais, atentando-se a ser uma pesquisa de caráter exploratório, Hair et al. (2007) asseveram a utilidade das pesquisas exploratórias quando as questões de

pesquisa são vagas ou quando há pouca teoria disponível para orientar as previsões. Às vezes, os administradores e os pesquisadores podem achar impossível a formulação de uma afirmação básica do problema de pesquisa. A pesquisa exploratória é usada para desenvolver uma melhor compreensão.

No caso específico ao presente estudo, esta questão é de extrema importância, pois os mercados jurídicos e o cenário da advocacia, ainda que se considere o feito da globalização, não é uniforme a se considerar países, regiões e sistemas jurídicos diversos. Por consequência, a vasta literatura estrangeira em determinados momentos pode ou não vir a ser parâmetro para o mercado jurídico no Brasil, em especial na área de atuação dos escritórios pesquisados.

Por conseguinte, esta foi uma das maiores conquistas das entrevistas, pois dentre os entrevistados, havia os que estavam extremamente familiarizados com as perspectivas da literatura internacional, e assim contribuíram sob esta perspectiva, enquanto outros, ainda que não tão familiarizados com as ideias de tais autores, assim mesmo discorriam sob o mercado jurídico, cenário da advocacia, estratégica e singularidade da gestão do escritório como se as tivesse pleno conhecimento. E, na beleza desta diversidade, o ponto de referência e encontro de ideias na sua quase totalidade se mostrou convergente, variando, por razão precípua de ser, no momento histórico de cada escritório de advocacia em si. E, sob todos os aspectos estratégicos a se discutir, de um mercado jurídico em transformação e em evolução, a história de cada escritório de advocacia demonstra e ratifica os aspectos heterogêneos dos mesmos, razão precípua da teoria estratégica de base (VBR) proposta no presente estudo.

Assim, revelou-se adequada a escolha acima proposta e organizada ao se buscar entender as variáveis advindas ao longo do estudo e, ao se analisar as palavras de Hair et al. (2007, p. 100), tem-se a correlação definitiva, a saber:

Os pesquisadores qualitativos preferem uma entrevista não estruturada como um modo de sondar profundamente uma questão. Como os entrevistados são livres para responder com suas próprias palavras, o pesquisador não pode prever a direção específica da entrevista. A falta de estrutura permite a identificação de questões que não seriam reveladas por um questionário estruturado. De forma semelhante, o pesquisador qualitativo muitas vezes pode preferir um entrevistado que é de algum modo atípico. Entrevistados altamente envolvidos em uma situação são especialmente desejáveis, já que novas descobertas são, com frequência, relativamente extremas.

Por fim, ainda que implícito ao longo de todo o estudo e referido nas correlações realizadas com a metodologia de entrevistas, a interpretação da doutrina acadêmica profissional através de renomados artigos, revistas e livros a respeito da matéria foi de caráter fundamental.

No caso presente, conforme já referido, a literatura jurídica nacional a respeito do tema, traz à baila questões estratégicas e de gestão sob uma perspectiva muito própria, deixando de indicar precisamente a especificidade da matéria em seu campo de atuação e o mercado jurídico empresarial em si, bem como um aprofundamento maior na interdisciplinariedade. Por consequência, as entrevistas foram reveladoras no sentido de trazer à análise o quanto os escritórios de advocacia estão cientes da necessidade estratégica e o quanto, por razão da especificidade técnica da profissão, sabedores são seus líderes de que uma evolução no campo estratégico deve ser assimilada por todos. Neste particular, sob certo aspecto, sequer houve um entrevistado que entendesse que o mercado jurídico seguia o mesmo e que a gestão estratégica não haveria que ser uma preocupação latente. Pelo contrário, todos se mostraram bastante cientes da importância, diferindo apenas no maior ou menor grau de inserção dos princípios e conceitos em seus respectivos escritórios de advocacia empresarial, havendo, inclusive, *'mea culpas'* sob o aspecto de estar *'atrasado'* em termos deste novo modelo e que, num futuro breve estariam dando maior atenção a esta proposta.

3.2 COLETA DE DADOS

Tendo em vista que a do estudo esteja diretamente relacionado aos escritórios de advocacia empresariais, com sede inaugural ou filial em Porto Alegre, RS, importa saber de seus líderes o pensamento deles a respeito do mercado jurídico contemporâneo ou cenário da advocacia contemporânea como alguns eventos jurídicos estão sendo direcionados, e, como visão complementar, a visão de executivos jurídicos empresariais responsáveis participantes desta relação. Buscou-se, inicialmente, os líderes, fundadores, sócios dos escritórios de advocacia em destaque no Rio Grande do Sul que possuem sua origem (*'head quarter'*) na Capital e tenha abrangência nacional, e que estejam classificados ou indicados em algumas das principais revistas de anuários, *'rankings'* ou reconhecimentos de escritórios de

advocacia, dentre elas, a saber: (i) Chambers Latin America; (ii) Análise Advocacia 500; e (iii) The Legal 500 Latin America – Leading Firm.

Ademais, como complemento, mas de não menos importância para uma visão sistêmica adequada e não distorcida da realidade, buscou-se a referência de gestores jurídicos de empresa de abrangência nacional e multinacional, a fim de dar relevância a um importante ponto estratégico dos escritórios de advocacia, o relacionamento.

Buscou-se, com esta proposta, saber como se dá este relacionamento e qual a impressão em lados díspares da relação, e consequentes formas de comunicação⁹. De sorte que o fundamento para as entrevistas se compõe da seguinte forma:

- a) Sócios Fundadores, Sócios de Capital, Proprietários** de Escritórios de Advocacia relacionados nos respectivos guias de destaque da profissão;¹⁰
- b) Gestores Jurídicos de Empresas no Rio Grande do Sul** que contratem os serviços de Escritórios de Advocacia Empresariais.

Com o objetivo de se ter uma visão plena sobre a proposta trazida no estudo, importante ter uma visão ampla sobre a atividade jurídica empresarial em si, principalmente no tocante ao aspecto principal do presente estudo, os escritórios de advocacia empresariais, mas também uma visão tópica daqueles que os contratam e se utilizam de seus serviços.

⁹ Comunicação. Linguagem de Advogado.

¹⁰ (A) The Legal 500; (B) Valor Análise Setorial Mercado da Advocacia; (C) Top Ranked – Chambers Latin America. (D) Análise Advocacia 500 – Mais Admirados.

Quadro 3 – Análise estratégica da advocacia empresarial

ANÁLISE ESTRATÉGICA DA ADVOCACIA EMPRESARIAL			
ENTREVISTAS			
	Advogado	Número de Advogados	Tempo da Entrevista
1	Sócio Fundador / CEO	44 advogados	44"18'
2	Sócio Fundador Regional / Sócio Nacional	300 advogados (Brasil) 16 advogados (Porto Alegre)	38"52'
3	Sócio Fundador	15 advogados	57"13'
4	Sócio Fundador Regional / Sócio Nacional	250 advogados (Brasil)	43"18'
5	Sócio de Capital (3ª. Geração).	30 advogados	39"53'
6	Sócio de Capital e Associado	240 advogados	52"05'
7	Sócio de Capital (3ª. Geração).	21 advogados	39"18'
8	Sócio Fundador	60 advogados	58"13'
9	Sócio Fundador	39 advogados	1h11"45'
10	Sócio de Capital	39 advogados	41"57'
11	Diretor e Gerente Jurídico	5 advogados 4.200 funcionários da empresa	1h17"24'
12	Diretor Jurídico	7 advogados 1.200 funcionários	43"58'

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

As entrevistas tiveram seu propósito alcançado de forma impecável, trazendo excelentes contribuições no tocante ao mercado jurídico, suas transformações e a histórica evolução da advocacia empresarial no Brasil.

Ademais, os principais recursos estratégicos foram validados de forma clara e objetiva, trazendo, ainda, contribuições outras no tocante à estratégia da advocacia empresarial. Não houve, sobremaneira, qualquer contraponto expressivo à literatura

corrente sobre o mercado jurídico e sobre a necessidade dos escritórios de advocacia empresarial deverem se preparar estrategicamente para se adaptar aos novos tempos.

A distinção se fez tão somente em virtude do momento histórico em que cada escritório se encontra, onde alguns já mais capacitados estrategicamente, com planos mais elaborados, enquanto que outros, ainda que já cientes desta necessidade, reconhecendo que ainda não estavam à frente do seu tempo.

A unanimidade quanto aos recursos **pessoas, tecnologia, organização, preço e geografia** na estratégia da advocacia empresarial não deixou dúvidas quanto à aplicabilidade da RBV na construção de uma análise estratégica para a advocacia empresarial.

O que se fez presente em distinção, ainda, de entrevistado para entrevistado, foram as contribuições inerentes a estes recursos, trazendo, aí sim, importantes e relevantes elementos qualificadores aos respectivos recursos, tais como a importância do conhecimento, da ética e integridade como formadores do capital reputacional. Da tecnologia, além do seu desenvolvimento para a criação de valor e produtividade, a importância da sua proteção. Na organização, a separação das atividades administrativas e profissionais. E no tocante ao preço e geografia, não menos importantes, suas propostas de agilidade e criação de valor.

Tais contribuições foram decisivas para a análise estratégica da advocacia empresarial a que se propõe o presente estudo, eis que, aos referidos recursos, na sua narrativa, se incorporou os principais norteadores estratégicos, tais como conhecimento, reputação, criação de valor, relacionamento, liderança estratégica, dentre outros inseridos na análise das entrevistas. E, aos demais norteadores, que ainda complementam esta análise, a proposta de uma identidade visual em redes se mostrou esclarecedora quanto à importância da relação entre os recursos e norteadores estratégicos na sua proposta vertical, mas, fundamentalmente, na análise estratégica em redes, pois do contrário, tornar-se-á imperfeita, incompleta, unidimensional.

Em face disto, ao final, dadas as excelentes contribuições advindas das entrevistas, como forma e propósito de dar maior clareza visual ao trabalho e ao mesmo tempo indagar sobre a interpretação dos resultados, inseriu-se no presente trabalho uma pequena pesquisa de redes a dar substância à correlação entre si dos recursos e norteadores estratégicos.

A saber, encaminhou-se, via e-mail um pequeno arquivo em Excel a 15 sócios de escritórios de advocacia, a fim de que os respondentes preenchessem as lacunas que houvesse relação entre os recursos e os norteadores estratégicos.

De 15 *e-mails* direcionados, obteve-se resposta de 10, sendo que dos 10 respondentes, 4 deles não participaram da pesquisa qualitativa.

Os resultados das redes são dispostos em forma de gráficos a que podem ser dados a contribuições interpretativas para estudos futuros, mas que já no presente denotam a importância da análise estratégica dos recursos e norteadores em redes, e não apenas na sua órbita de atuação, até mesmo por que, evidenciado pelas entrevistas e pelas pesquisas de redes estão consagrados integralmente, sendo diminutos em uma análise estratégica individual.

3.3 TÉCNICAS E ANÁLISE DE DADOS

Tendo como propósito compreender não apenas conceitual, literária e academicamente a questão posta no presente estudo, mas a sua aplicação profissional dentro do mercado jurídico e, por conseguinte, atender aos seus objetivos aqui propostos é que propõe-se a análise de conteúdo quanto às variáveis dispostas nas entrevistas.

Esta análise segue em linha com o que diz Hair et al. (2007, p. 156), ao expressar concordância de que esta análise é frequentemente usada para interpretar textos de entrevistas, mas ainda, nos ensinamentos de Laville e Dionne (2007, p. 226-227), quanto à análise qualitativa de conteúdo, a saber:

O pesquisador pode também preferir uma abordagem diferente, pois, se o número permite apanhar uma parte da significação de um conteúdo através das frequências e outros índices de importância relativa de seus elementos, uma outra parte corre o risco de desaparecer no processo, porque refratários a tais medidas. Daí o interesse de abordagem mais qualitativas que conservam a forma literal dos dados. O pesquisador decide prender-se às nuances de sentido que existem entre as unidades, aos elos lógicos entre essas unidades ou entre as categorias que reúnem, visto que a significação de um conteúdo reside largamente na especificidade de cada um de seus elementos e na das relações entre eles, especificidade que escapa amiúde ao domínio do mensurável.

É exatamente a compreensão desta relação, qual seja, a especificidade entre o conteúdo programático da literatura e as nuances advindas do conhecimento

profissional específico de cada entrevistado, na sua inserção profissional e de mercado, que o presente estudo se propõe a destacar e desvendar.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

O presente capítulo tem como proposta validar os principais recursos e norteadores estratégicos em decorrência das entrevistas realizadas. A partir da literatura combinada sobre a transformação do mercado jurídico e, principalmente, a 'VBR', pode-se constatar a relevância de cinco principais recursos a respeito do tema em questão, quais sejam: **peessoas, organização, tecnologia, preço e geografia**. Durante o processo de entrevista temas intrinsecamente relacionados aos recursos emergiram e permitiram a constatação e indicação de norteadores estratégicos. Esse capítulo está dividido em duas seções. A primeira apresentará os recursos identificados na literatura juntamente com os depoimentos dos entrevistados. A segunda seção aborda a validação dos recursos e respectivos norteadores estratégicos a partir do método de análise de redes sociais como proposta de indagações e interpretações para estudos futuros.

4.1 RECURSOS E NORTEADORES ESTRATÉGICOS

a) Pessoas

O primeiro recurso apresentado aos entrevistados foi pessoas. Esse construto apresenta como elemento chave o conhecimento. Isto se dá por ser o conhecimento nos escritórios de advocacia notabilizado pelas pessoas que dela participam. Os entrevistados validaram a importância desse construto, como pode ser verificado pela fala do entrevistado E1: *“Pessoas é o primeiro item, para qualquer negócio. Independente de qualquer empresa do tamanho que fosse pra mim pessoas é disparado o que é de mais importante, não tem comparação. Vários degraus acima de qualquer coisa.”* Ainda dentro desse construto os entrevistados buscaram descrever o que poderia contribuir para consubstanciar e destacar a importância deste construto, de onde elementos como conhecimento, reputação estratégica, relacionamento, liderança estratégica, gestão de pessoas e cultura organizacional.

E pessoas, por si só, como elemento central, possui uma distinção especial nas palavras, por exemplo, dos entrevistados E1 e E7, a saber:

O escritório de advocacia, uma firma de advocacia, ela tem uma particularidade, seu grande ativo, como rege todos os negócios, mas aqui se apresenta de maneira mais destacada são as pessoas. Não existe nada mais importante numa empresa de prestação de serviços, e a advocacia é o melhor exemplo, no meu ponto de vista, que as pessoas. (E1).

Então a gente, tu teria que agregar o teu conhecimento. E te digo que nos agregamos ,não estudando ,mas agregamos na vida. A nossa experiência aqui é prática. Na gestão do negócio o advogado esta tão inserido que hoje tu tem que ser gestor de negocio também. Quer dizer que, tu tens que ter o conhecimento jurídico, esse ai é a base ,se tu escolheres o direito empresarial, ou obrigatoriamente tu vai ter que ter este upgrade, tu vai ter que ter a gestão de negocio intrínsecas, porque dependendo da pergunta tu tem que saber aqui dentro da tua caixinha qual a gavetinha que tu abre. (E3).

Pessoas acho, só para finalizar, eu acho fundamental. Quase tudo de um escritório está no tema gestão de pessoas porque a advocacia basicamente é isso. É o trabalho dos seus advogados que faz o seu diferencial Então eu acho que é fundamental. (E7).

Neste particular, ao se voltar a análise quanto às perspectivas do elemento conhecimento, poder-se-ia dizer que a maioria dos entrevistados menciona que “O mais importante sem sombra de dúvida é o conhecimento. Tu tens que te aperfeiçoar, tem que te aprimorar tem que discutir os assuntos. Temos aí agora o novo código de processo, tem que atualizar as inovações dissertativas e tal” diz E3, exemplificativamente.

Tal explicação para a importância conferida ao conhecimento pode estar relacionada a mudança do cenário jurídico que passou a ser mais dinâmico e global. O entrevistado E10 contribuiu para essa afirmação:

[...] o conhecimento jurídico ficou mais, muito mais esperto, mudou completamente o mercado neste sentido. Ele exige especialização, ele precisa da velocidade do atendimento, e aí acho que a mudança do escritório foi especializar as pessoas que estavam aqui. (E10).

Outro ponto abordado dentro ainda do construto pessoas é experiência. Essa vem ao encontro da própria teoria de base, VBR, onde a experiência apresenta-se como um elemento predominante no mundo jurídico, a experiência qualifica o conhecimento. Ao longo dos anos a experiência se acumula e se transforma em conhecimento profissional para a atividade jurídica. Como comenta o entrevistado E7:

[...] na nossa profissão a história da experiência, do cabelo branco, da corrida, da malandragem faz diferença. Eu estou com 17 anos de formado. E eu me lembro de que logo que eu me formei eu me achava assim, o cara.

*Eu trabalhava 18 horas por dia, lia tudo que tinha pela frente, achava que estava tudo preparado. Aí às vezes chegava numa audiência com duas três frases o **(nome do sócio)** mudava o rumo de uma audiência. Pô, da onde é que ele tirou isto? Eu não li isto em livro nenhum, sai da faculdade, fiz o pós-graduação. Isto é a velha história da experiência. (E7).*

Validando a moderna literatura a respeito do tema, os entrevistados também mencionaram a reputação como norteador estratégico de importância fundamental, advinda com os conceitos de ética e integridade. Em razão do importante e significativo papel exercido pelos advogados na vida econômica, social e governamental, a ética, integridade, reputação, honestidade e credibilidade de tais profissionais deve ser impecável, bem como as percepções de suas competências deve ser irrepreensível. (POLDEN, 2012).

O entrevistado E10 contribuiu informando:

Uma das coisas que a gente vê... Alguns retornos que a gente tem de pesquisas com clientes é tem uma palavra que aparece muito forte que é a ética e a seriedade. Então isso ajudou a ter perenidade, e a gente conseguiu manter isso no escritório. Em todas as áreas. Até pelo tipo de pessoas que acabaram se agregando aí. É um escritório que busca excelência em tudo. Acho que isto faz parte, ter uma excelência, o mercado reconhece isso (E10).

Para outro entrevistado a integridade é um dos valores que devem ser atribuídos ao construto pessoas. Essa afirmação pode ser verificada na fala do entrevistado E12:

A integridade ela esta nos valores da empresa, então a gente não se relacionaria com um escritório se não tivesse, por exemplo, se não passasse por este primeiro filtro que são os valores da empresa. O segundo ponto é a simplicidade, não adianta ser muito pomposo se na hora do Fórum, da audiência, do detalhe não é aquela pessoa que está te recebendo. Café especial, tapete vermelho. Tem que ter a gente tem que ter e por isso volto a integridade [...] e a empresa também ta definindo. Eu vou chegar lá, vou ser recebido por quem? A não vai ser o fulano de tal. A não mas é ele que vai fazer as audiências? (E12).

Contribuindo para essa análise, o posicionamento dos autores Petrick et al. (1999), consideram que a reputação pode ser vista como o produto de um processo competitivo no qual a firma sinaliza suas características distintas para o público (interno e externo à empresa), no sentido de maximizar o seu *status* moral e socioeconômico. O capital reputacional é aquela porção do valor de mercado da empresa que pode ser atribuída à percepção que se tem da firma como uma corporação de boa conduta no mercado.

Ainda, os entrevistados 1 e 9 validam as palavras de Weiser e Brown (1996) de que a confiança é um componente essencial à qualquer cultura organizacional saudável, ao assim afirmarem, respectivamente: “*A relação é totalmente de confiança. Um destes valores é a transparência.*” (E1). “*Ah! Isto eu acho que a gente tem de diferente dos outros. Uma transparência muito grande.*” (E9).

Por outro lado, uma reputação favorável, por exemplo, pode comunicar aos clientes a qualidade do *mix* de serviços da firma, permitindo aproveitar-se do chamado *cross selling* e ao mesmo tempo exercer melhores preços. A boa reputação pode fazer com que os colaboradores da firma tenham sua auto estima elevada, o que se traduz em maior produtividade.

Schwartz (apud JONES; RUBIN, 1999) assinala que “as ações que aprimoram a imagem pública de uma corporação podem de forma vantajosa mudar a curva de demanda para os produtos desta corporação.” Corning (1999) comenta que a gestão do capital reputacional é vital numa época em que a mídia detém tanta influência sobre consumidores, investidos em outros grupos de interesse, e que uma má campanha de mídia pode ter o papel de destruir o capital reputacional de uma organização.

No mundo jurídico, as publicações de reconhecimento dos escritórios e advogados mais admirados do Brasil, tais como ‘Chambers Latin America’, ‘Análise Advocacia 500’ e ‘The Legal 500’, por exemplo sejam referidas e referenciadas pelos advogados e escritórios ali presentes com distinção.

Na perspectiva do entrevistado 9:

Eu acho assim eu ... internamente, tem sócios que dão mais importância aqui que eu a isso. Eu acho que mais uma vez é o mercado. ‘Chambers’ reflete o mercado, com alguns equívocos. Que é natural. Que reflete uma composição de mercado. Acho muito ruim não estar. O que é que os que não estão, estão fazendo de errado, porque tinha que estar. Eu acho que ele isoladamente não quer dizer muita coisa. Mas eu, a partir do pressuposto que o que eu reconheço que os que estão lá são os que eu vejo no dia a dia. Ele é fidedigno. Eu acho que é importante pensar nisso, mas não como um fim em si mesmo. Não vai vir cliente por que eu sou ‘Chambers’ número um, o cara vai gostar de mim porque eu sou ‘Chambers’ número dois. Eu acho que isso ajuda para o cara ter uma referência. Gostei do cara. Quem é ele? Ele é o número um do ‘Chambers’ há 3 anos. É algo, se eu fosse um idiota eu não estaria lá. Se eu fosse muito ruim eu não estaria lá. Eu acho que é um nivelador. Se eu vou contatar alguém no Chile eu olho ali. O cara não resiste. Se tu é ruim tu não resiste. Tu pode tentar um ano, mas tu não resiste. Neste sentido, é um bom indicativo. (E9).

O entrevistado 10 segue a mesma linha, validando a assertiva literária:

[...] Nós, até dois anos atrás não olhávamos em absoluto para isso, em absoluto. Que não é uma boa estratégia. Até que a gente começou a, peraf, talvez seja importante isso. Acho que isso tem a sua importância. O cliente quer saber, o que a gente tem que fazer aqui é atender bem o cliente. Se nós fizermos isso, nós estamos, está resolvido o problema. Só que não é bem assim. Isso faz parte de um marketing que pode ser bom, ele é positivo. (E10).

E na visão de Brickley, Smith e Zimmerman (2000):

*[...] a reputação da empresa para o comportamento ético, incluindo sua integridade percebida em lidar com clientes, fornecedores e outras partes, é parte do valor de seu nome (*brand name*); desta feita, isto é refletido em sua avaliação (assim como o capital humano individual é baseado em parte em sua reputação para o comportamento ético). Neste sentido, mercados privados propiciam **potencialmente** importantes incentivos para o comportamento ético, ao imporem custos em organizações e indivíduos que rompem padrões éticos estabelecidos.*

E na visão do entrevistado 10, ética, seriedade e excelência são atributos legitimamente reconhecidos pelo mercado, em suas próprias palavras:

[...] Uma das coisas que o escritório, e até quando a gente vê alguns retornos que a gente tem de pesquisas com clientes, tem uma palavra que aparece muito forte que é a ética e a seriedade. Então isso ajudou a ter perenidade, e a gente conseguiu manter isto no escritório. Em todas as áreas. Até pelo tipo de pessoas que acabaram se agregando aí. É um escritório que busca excelência em tudo. Acho que isso faz parte, ter uma excelência, o mercado reconhece isso. (E10).

E assim, retornando aos ensinamentos da VBR, enquanto os recursos tangíveis são mais facilmente 'imitáveis' pelos competidores, o capital reputacional, ativo intangível é mais difícil de ser substituído ou imitado.

Alinhando as perspectivas dos construtos e norteadores estratégicos, a liderança estratégica e cultura organizacional complementam os norteadores estratégicos das pessoas e norteiam o relacionamento entre as pessoas dentro e fora do escritório. Das pessoas, como vimos, temos o conhecimento como elemento central na prestação de serviços destacando-se através da reputação, ética e integridade de seus participantes e do escritório. E de que forma alinhar todas estas questões se não através de uma cultura organizacional sólida efetivada através de uma liderança estratégica.

É esta a importância da liderança. Fundamental. Em quase todos os aspectos da vida profissional, quer seja pública ou privada, a capacidade de inspirar outros a trabalhar no sentido de uma mudança positiva ética é fundamental para o sucesso

das organizações, das empresas, comunidades, entes públicos, dentre outros grupos. Liderança importa. Liderança é importante. (POLDEN, 2012). Esta capacidade de gerar novas habilidades, em especial, a liderança, chama a atenção nas palavras do entrevistado 3 ao olhar à frente do seu tempo, no desenvolvimento e perenidade do escritório *“Eu acho que a tendência no futuro é a gente ter uma capacidade de gerar sócios aqui dentro, uma capacidade de gerar líderes [...]”*

O entrevistado 10 é mais abrangente na questão sobre a sucessão e desenvolvimento do escritório, mas ao mesmo tempo objetivo e pragmático quanto à importância da formação de líderes:

[...] E aí que temos mais um membro dos Juniors e Plenos, advogados Juniors e Plenos sócios, que elegem um membro do escritório para o conselho. Para que a representatividade seja maior e que haja, vamos dizer assim, haja formação de liderança mesmo. Espaço para formar novas lideranças. [...] (E10).

As palavras do entrevistado 10 vão ao encontro de uma necessidade identificada por Cullen e Polden (2012), de que a busca por novas habilidades e competências inspira advogados em face do ambiente em transformação vivido pelos advogados nos dias atuais.

Goleman (1995), a seu turno, identificou a “liderança visionária”, que ele define como “a capacidade de assumir a responsabilidade e inspirar outras pessoas com uma visão convincente”, como uma capacidade fundamental de um líder.

Pessoas, liderança e cultura como norteadores estratégicos. Fundamental. Novamente, importa. É a sabedoria de Donald J. Polden (2012) de que os advogados precisam aprender e desenvolver habilidades que não são normalmente ensinadas nas universidades, como a forma de se comunicar e abordar os problemas dos clientes através de uma orientação mais criativa e colaborativa do que contraditória; e a se utilizar das equipes de forma mais eficiente e produtiva nos aspectos de relacionamento. Polden (2012) ressalta o elemento humano (emoções, motivação e cultura) a descrédito do elemento notoriamente irracional.

Essa é a cultura do escritório proposta pelo entrevistado 10:

Não faz parte da nossa cultura, a nossa cultura é muito de manter as pessoas. As pessoas ficam muitos anos no escritório. Esta é a cultura, até uma marca, eu estou há trinta anos. E tu vai falando com todos aqui no escritório, todos estão há muito tempo. Então é isto, é ser um ambiente, psicológico, econômico, societário, em todos os sentidos que consiga reter as estrelas, aqueles que vão conseguir dar o diferencial ao cliente pelo seu

talento, seu conhecimento, sua experiência. Se o escritório for um centro de convergência destas estrelas, se ele conseguir manter isso, entendo que isso é que é estratégico.

Nas palavras do Entrevistado 10 – “[...] *pele seu talento, seu conhecimento, sua experiência [...]*” – a validação da VBR na sua proposta de dar experiência aos seus recursos internos, quando, ao crescimento, os riscos eram apenas de curto prazo, pois no longo prazo, a partir da experiência de seus executivos, é uma questão de escolha e estratégia (PENROSE, 1959).

Tais assertivas são uníssonas em validar a proposta literária no sentido de que o líder deverá convencer seus pares de que suas propostas, visão e pontos de vista sobre o direcionamento do escritório de advocacia empresarial é o correto, de que é o caminho apropriado para o direcionamento deste.

E assim como colocado por Kevin Brown e Phil Weiser (2012), de que desenvolver claramente a cultura de uma organização requer esforço e comunicação dos valores fundamentais que a moldam. Os valores centrais são essenciais para o sucesso no longo prazo de uma organização porque servem como guias, orientação da rota a ser percorrida.

E quase que parafraseando um ao outro, asseveram Brown e Weiser (2012), de que tendo valores culturais claros e bem definidos, reforça-se a lealdade e confiança dentro do escritório, sendo mais fácil recrutar, contratar e reter as pessoas certas. Assim o disse o entrevistado 10.

E como norteador estratégico principal do recurso pessoas, temos ainda o relacionamento como de fundamental importância na análise estratégica da advocacia empresarial.

O entrevistado 7 inicia a sua fala indo direto ao ponto:

Não são poucas pessoas que têm aquele conhecimento técnico – é muito parecido. Onde está o diferencial? Na forma como tu te relaciona com o teu cliente. Está a visão que eu tenho. Na forma como tu atende o teu cliente. Então Thiago e o (nome do entrevistado), eles conhecem a mesma coisa em direito do trabalho, atendem bem aquele cliente de direito do trabalho, se eu for mais competente que tu para mostrar a ele que eu dou mais resultado, mandando um relatório mensal, mostrando o que o reclamante pediu, qual foi a condenação, o que eu economizei para ele. Se eu municiar ele com relatórios. Se eu fizer entre aspas, vou deixar bem gravado por que esta expressão é polêmica. Entre aspas, um pós venda. Terminou a audiência um sócio liga e diz que foi tudo bem na audiência, o nosso advogado fulano de tal esteve lá, correu tudo bem. Chegou no horário. Ficou com alguma dúvida? Ele esclareceu? Este cara vai ter o fundamental de fidelizar o cliente. (E7).

Pessoas em situações de liderança devem ter a capacidade e disposição para ouvir seus constituintes e interagir com eles em um relacionamento sustentável.

Esta é pois uma das bandeiras do Demarest Advogados (2015a), conceituado escritório de advocacia empresarial do Brasil. Para aprimorar o relacionamento com os clientes, que são exclusivamente empresariais, decidiu implementar uma ferramenta de *Customer Relationship Management* (CRM), que tem por objetivo aperfeiçoar cada vez mais o gerenciamento dos clientes para fidelizá-los e tornar a atividade, além de muito mais produtiva e eficiente, estratégica para a tomada de decisão. (DEMAREST ADVOGADOS, 2015b).

Vejam que pessoas, tecnologia, organização, eficiência, qualidade, produtividade, relacionamento, os principais recursos e norteadores estratégicos aqui identificados a partir dos estudos da VBR e validados pelos entrevistados navegam obrigatoriamente entre si pela estratégica da advocacia empresarial.

E os clientes, nas palavras dos entrevistados 11 dão ponto final à proposta de valor:

O melhor resultado no processo se dá a partir do momento em que o advogado conhece a minha atividade, conhece a política da empresa. Até para fazer um acordo. Então, quanto maior esta qualificação, esta interação entre o escritório externo, os advogados internos e a operação, a qualidade é direta. Então, por isso que o relacionamento é tão importante, tanto da nossa parte, quanto da parte deles.

b) Organização

Aos propósitos da entrevista, **a organização** em si se apresentou como um construto a nortear as atividades do escritório de advocacia e esteve sempre presente nas falas dos entrevistados. Dentre outros, a se destacar três elementos em perfeita unicidade e sintonia com a literatura, quer seja da nova advocacia, mas com extrema relevância sustentada pela VBR.

As assertivas dos entrevistados vieram ainda ao encontro da razão posta pela literatura quanto à necessidade dos escritórios de advocacia se profissionalizar em decorrência de que seus fornecedores e clientes foram se profissionalizando ao longo do tempo. Nas palavras do Entrevistado 1:

Vários processos de gestão foram acontecendo no Brasil na década de 90. E nesta transformação alcançou os fornecedores, como não podia deixar de ser. Muitos foram transformados em fornecedores. O famoso processo de

terceirização ganhou uma amplitude particular a partir dali e isso acometei os escritórios de advocacia e o mercado de advocacia.

Do ponto de vista de recursos, onde os recursos promovem a capacidade de promover o conhecimento e representa um recurso estratégico fundamental no desenvolvimento do escritório de advocacia. E para alavancar este conhecimento, importa integrar suas competências essenciais e organizacionais para alcançar vantagem competitiva a partir desta organização. (GOTTSCHALK, 2004).

Nas palavras do E3, a organização de um escritório de advocacia é destaque na relação com os clientes, podendo vir a ser um diferencial competitivo, eis que entende o mercado em transformação como uma oportunidade, ao manifestar em suas próprias palavras que *“O mercado nunca foi tão promissor quanto agora, e tem espaço para todo mundo, mas eu acho que o escritório que vem organizado como uma forma de empresa ele tem uma receptividade maior.”*

Outro elemento importante é a capacidade de aprendizagem do escritório de advocacia, a chamada experiência nos preceitos conceituais da VBR. (LOWENDHAL, 2000). Enquanto os advogados exploram e desenvolvem o conhecimento no nível individual, a capacidade organizacional do escritório de advocacia permite o desenvolvimento do escritório como um processo de aprendizado contínuo da organização.

Pela proposta da pesquisa realizada, as entrevistas com gestores jurídicos serviram em determinado momento para dar ainda mais segurança quanto à veracidade e validade quanto aos caminhos percorridos pelos escritórios que buscam essa profissionalização. E assim tem-se o exemplo trazido pelos entrevistados E11:

[...] cada vez mais os escritórios estão separando o que é o melhor. [...] Tem escritórios que se deram conta que tanto a parte financeira quanto humana é importante para a sobrevivência dele e para (entre aspas) extrair o máximo de honorários do cliente. Como a (nome da colega) deu exemplo de três anos sem reajuste. Por que não se atentou? Está tão absorvido na operação. Tem um até, tem o (nome do escritório), que disse que eu mesmo contratava os advogados, mas chegou num ponto que eu não sei mais. Não sei lidar com a geração Y. Não sei lidar. Então botou um RH. Um financeiro. Um gestor, como tem também aqueles escritórios que até para a área de relações públicas estão fazendo um pouco.

E se a palavra-chave é profissionalização, os ensinamentos de Lowendhal (2013) no que diz respeito à criação de valor através de uma promessa de trabalho

digna de confiança, com uma entrega adequada, onde a prestação de serviço está centrada no cliente são valiosos ao se vislumbrar a organização de um escritório de advocacia empresarial estrategicamente baseado nos seus recursos internos, sob a ótica da RBV.

Neste sentido, a experiência adquirida ao longo do tempo, devidamente organizada, permite que os advogados do escritório possam acessar as soluções de casos semelhantes e construir sua prática e experiência jurídica a partir das soluções anteriormente praticadas. A criação de valor para o cliente e a propriedade intelectual do conhecimento são valores e recursos do escritório de advocacia empresarial em si, e não de um membro individualmente.

Nas contundentes palavras do entrevistado 3, a certeza do caminho a ser percorrido:

O que eu penso é que o que vai definir, quem fica e quem não fica no mercado é a questão da ...de tu profissionalizar com organização. Porque tu ter uma gestão. Por isso é que eu falei, tu tem que ter um conhecimento de gestão, para tu poder vender o teu serviço jurídico, para tu prestar o teu serviço jurídico, tu tem que ter o conhecimento de gestão interno para o negocio funcionar bem. (E3).

Assim, o alinhamento entre os norteadores estratégicos que compõem a organização, tais como a gestão do conhecimento, criação de valor, a comunicação e processos internos bem definidos servem para validar a proposta de que os escritórios de advocacia empresarial no mercado jurídico contemporâneo em transformação deverão estar profissionalizados. Nesta perspectiva, a razão fundamental é alinhar todos os recursos estratégicos e gerenciais do escritório, a fim de que a atividade jurídica seja desenvolvida apropriadamente em favor do cliente, sem prejuízos da busca por melhores talentos, pelo desenvolvimento tecnológico e demais aspectos administrativos e gerenciais do escritório de advocacia. (DENYER, 2013; VAAGT, 2013).

c) Tecnologia

Ao abordar o recurso da **tecnologia**, levou-se aos entrevistados o questionamento sobre a realidade trazida pela literatura, que tem sido contundente ao se referir à **tecnologia** como elemento vital para os escritórios de advocacia.

Neste aspecto, uma proporção significativa dos entrevistados relatou um maior uso e investimento em tecnologia.

Ao se falar em tecnologia, o norteador estratégico da **capacidade da informação** foi o primeiro a se apresentar, eis que diretamente relacionado à capacidade do escritório de advocacia em criar valor para a atividade jurídica do escritório, eis que o uso adequado da tecnologia permite que o atual trabalho possa ser realizado de forma diferente, mais rápida, barata, eficiente e de melhor qualidade. (SUSSKIND, 2008).

Nas palavras do entrevistado 6, o investimento tecnológico é cada vez mais presente na dotação orçamentária da firma, não mais se entrando em debate sobre a sua necessidade, mas simplesmente se apurando o quanto será necessário investir em tecnologia, em suma:

O que a gente fala e eu falei em uma palestra na semana passada é que a gente estava lá. Hoje em dia tu não discute mais quando tu vai discutir, no nosso caso, quando tu vai discutir o orçamento do mês seguinte. Tu não discute mais se tu vais ou não investir em tecnologia. Tu discute o quanto tu vai investir em tecnologia. Não está mais em discussão se vai ou não. Quanto que tu vai reservar. Se é os 3 (três) ou 4% (quatro por cento) do faturamento bruto que tu vai destacar. (E6).

No passado recente, tecnologia era ter um computador mais potente, uma impressora mais qualificada, enquanto que na atualidade, tais *'hardwares'* são apenas ferramentas de trabalho padrão para qualquer profissional do direito.

A evolução tecnológica se deu na forma de como esta pode se inserir nos processos e procedimentos do escritório de advocacia, melhorando a sua produtividade como elemento qualificador e contemporâneo da firma. Susskind (2013), apesar de sua crítica contundente aos advogados, reconhece que advogados estão se adaptando a um mundo em que boa parte do trabalho legal convencional pode ser tratado como de rotina e se estende além de uma análise jurídica mais profunda.

Neste aspecto, sugere aos advogados que o uso da tecnologia ira proporcionar uma mudança e melhor satisfação do cliente nas questões mais corriqueiras. Nas palavras do entrevistado 6,

[...] internamente, para nós, a tecnologia é imprescindível porque por meio da tecnologia a gente consegue ter controles sobre procedimentos. A gente consegue automatizar procedimentos e melhorar o atendimento, a produtividade da equipe perante o cliente. Até antigamente a tecnologia se

bastava ao ter um computador funcionando para o advogado peticionar, imprimir e segue o baile. Hoje, até pelo processo eletrônico e tudo mais, começa a ser uma necessidade dos escritórios [...]. (E6).

E ao se falar em agilidade e relacionamento com o cliente, o entrevistado 6 não poderia ter sido mais objetivo, “[...] hoje eu digo, por exemplo. Um cliente nosso que é líder no mercado de (mercado), eu só falo com ele por ‘whats app’. Muito mais ‘whats app’ do que e-mail. Entendeu? Isto mudou, mudaram as ferramentas [...].” Assim, independentemente do tamanho ou porte do escritório de advocacia, a tecnologia tem sua aplicabilidade destacada ao proporcionar maior agilidade na atividade jurídica, conferindo possibilidade de aprimoramento e agilidade no relacionamento e atendimento ao cliente.

Este é o ponto crucial apontado na pesquisa de campo pelo entrevistado 10, que ao aprofundar o tema da tecnologia, valida o pressuposto da necessidade de uma nova advocacia ao relacionar tecnologia com comunicação. Por consequência, agilidade e relacionamento vem ao encontro do que dito anteriormente, o interesse do escritório de advocacia em tecnologia é necessidade de atendimento ao próprio cliente, assim referendado pelo entrevistado 10:

Cada vez mais importante isso. Cada vez mais importante. Seja para relacionar com cliente. O cliente hoje está impondo às vezes controles, para fazer, controle orçamentário, controle de toda a operação. Você tem que estar no sistema dele. Você pega um cliente com sistema “Cisco.” Você tem que estar naquele sistema. Pega “SAP” você tem que estar naquele sistema. Cada vez mais a tecnologia é fundamental, até para, até para reinventar o escritório, reinventar a advocacia, acho que ela está precisando ser reinventada. Nós temos que ter uma agilidade maior.

A tecnologia em seu conceito moderno proporcionar maior velocidade e produtividade à prestação dos serviços jurídicos, bem como a oportunidade de aproximação com clientes e equipes jurídicas em localidades diversas através das conexões virtuais.

Imediatismo com qualidade é o que se espera de um escritório de advocacia profissionalizado organizacional e tecnologicamente. Em todos os, importa o imediatismo e a assertividade, quer seja entre os próprios advogados da firma, quer seja, destes para com seus clientes. Para o entrevistado 9, o tempo de espera se foi:

[...] Tecnologia é claro. O impacto mais evidente que eu vejo em tecnologia é o impacto não inerente ao mercado da advocacia, imediatismo, resposta imediata. Se o cliente aceitava esperar dois dias para algum tipo de

resposta em 1997, e era bem razoável, dois dias era rápido, e não era muito, e não havia e-mail. (E9).

Ao entrevistado 1, a funcionalidade trazida pela tecnologia é o fator preponderante, segundo suas palavras “[...] Segundo item é a funcionalidade. E aí tem sistema para tudo, para que tu sejas mais ágil, mais funcional, mais inteligente o atendimento de todas as tuas tarefas, internas e externas, no atendimento ao teu cliente. É outro mundo.”

Mas a informação precisa ser alcançável, não basta apenas existir. É preciso que ela seja **confiável, transparente e acessível** em sua plenitude. Num estudo realizado pela ‘*International Legal Technology Association*’ para melhorar a produtividade e a visão estratégica dos advogados a participação da ‘tecnologia’ é fundamental. Denota que além de existir, é imprescindível que esteja disponível aos advogados a qualquer lugar e a qualquer momento.

Observando-se que os construtos estão interligados de forma inequívoca, com intersecções próprias de suporte de parte a parte, a tecnologia em si não se dirige a algum propósito se não for alcançada corretamente pelas **pessoas**, sua base de sustentação estratégica para conhecer o negócio do cliente, há que se construir a inteligência tecnológica do advogado, a fim de que este possa trabalhar corretamente com este importante recurso e seus norteadores estratégicos. E é esta a visão do entrevistado 11, ao se referir à tecnologia quanto à transparência e agilidade da informação:

O que eu valorizaria para contratar ou não. Na minha opinião a qualidade não só do trabalho jurídico, mas com o trabalho de gestão da informação. Reside em saber o que está acontecendo com o nosso processo. O processo não é dele. Em contrapartida nos comprometemos em subsidiar e pagar aquilo que está ajustado. A qualidade da informação. Um bom conhecimento das coisas que estão acontecendo, principalmente nas cortes superiores, acho que isso é fundamental. (E11).

Internamente, o entrevistado 3 integra a tecnologia como ferramenta de trabalho ao mundo do direito, fazendo com que a organização atue de forma que o advogado esteja cada vez mais direcionado e focado na sua atividade fim:

[...] quando entra uma demanda aqui, antes de ir para o advogado ela vai ser inserida no sistema. Ela vai ser toda digitalizada e vai acusar lá na tela dele. Se ele quiser fazer a consulta física, por um tempo, vai ficar aqui. E depois vai ficar só digital. Cada vez que o prazo vem do Fórum, por exemplo. (E3).

Mas há outros elementos que congregam direito e tecnologia, que é a segurança da informação nos tempos modernos. Se ao direito importa sigilo e confidencialidade, as informações de seus clientes estarem protegidas e em segurança é de valor inestimável para um escritório de advocacia. O entrevistado 1 trouxe esta questão de formas simples e objetiva:

A primeira, não por ordem de importância, a questão da segurança. Eu já participei de um seminário em Munique, de grandes escritórios de advocacia do mundo em que eram dois dias de discussão sobre segurança. Eu fiquei estupefato. Foi a primeira vez que eu vi aquilo. E aí eu vi o quanto se investe em segurança e o quanto é dada importância aos clientes em questão de segurança. [...] Uma coisa assim, de centenas de milhões de investimentos. Então, segurança em TI são muito importantes. A gente vê nos jornais cada vez mais. (E3).

E o terceiro ponto é o mais recente, que eu não sei como enfrentar, que eu leio fico pensando e não consigo evoluir do zero, que é a mudança dos mercados contemporâneos. Se pegar a revista "The Economist" da semana passada tem uma matéria interessantíssima sobre. É uma torneira com as pessoas caindo, é a mudança das relações de trabalho. Não existe mais, diz a "The Economist", não serve para nós porque estamos sempre atrasados, mas não existe mais a figura do sujeito empregado "full time." A tendência é isso mudar e a gente atuar "on demand." Que é o tema da tecnologia. As pessoas vão estar a disposição. Tu precisas lá de um contador para te atender 'on demand'. E aí pega este "UBER" pega os números deste "UBER" é um negócio sensacional. mega site de buscas. Enfim, a transformação de algumas profissões das relações profissionais ela vai se dá de um ritmo ultra acelerado. Bom. Eu digo que eu estou no zero, porque que eu digo que estou no zero, porque de um lado o nosso negócio é 'on demand'. Talvez a gente seja vanguardista disso. Nós não temos vínculo de emprego com nenhum cliente. Se o cliente não quiser pagar nada porque nada é demanda. Não vai pagar nada. Nada demandou. Se demandar paga. Nós somos tipicamente "on demand", mas a gente lê sobre isso e fica assustado. Porque o que dizem todos os especialistas de algo que é novo, não são especialistas portanto mas, aqueles que estudam esta transformação. E que tu podes ir dormir com uma lucratividade boa e acordar sem teu negócio. Teve algo que veio e destruiu o que havia. E eles põe lá a advocacia como um dos itens que vai sofrer embora não se explique nada sobre o que será. Bom, a advocacia a gente sabe, ela pode mudar, como mudou na Europa, como a terceirização na Índia. Esta é uma mudança, mas esta é uma mudança para uma atividade comoditizada, em que há um sistema jurídico estável, e há reprodução de ferramentas jurídicas para vários casos, ou advocacia de massa no Brasil, talvez neste caso da Inglaterra com a Índia não contenciosa. Contencioso é bem mais difícil, mas há um contencioso menos incidente do que aqui. Agora com uma advocacia Premium, mais artesanal, mais próxima, mais valor agregado, este universo "on demand" eu não consigo compreender bem. Embora eu saiba que existe este fantasma pairando por aí. Mas a tecnologia tem pra mim este aspecto de transformação. (E1).

Se a produtividade e a criação de valor para o cliente tem papel de destaque na tecnologia, o relacionamento com o cliente é de importância incomparável. Identificados como o elo mais fraco na cadeia de segurança de dados, clientes de

escritórios de advocacia empresarial iniciam a exigir prova robusta de investimento em tecnologia para a proteção de seus dados. Políticas de *compliance* passam a ser estrategicamente direcionadas como essenciais para manter a confiança no relacionamento profissional.

d) Preço

A referência ao preço ou valor do serviço como recurso estratégico é essencial não como causa, mas como parte importante da rentabilidade do escritório de advocacia. Assim, como norteadores estratégicos do recurso preço destacam-se a **competitividade** que, aliada a **produtividade** e **capacidade de entrega** confere valor ao escritório de advocacia.

Estabelecer preço e valor de serviços jurídicos é uma questão importante a considerar, não só pela sua vinculação à criação de valor, mas também na sua relação com gestão financeira do escritório e, por consequência, da proposta estratégica de estratégia de rentabilidade do escritório. Mas preço não vem sozinho, faz parte de um todo, tem a ver com as pessoas, a tecnologia, a qualidade do trabalho, do atendimento, do relacionamento e da proposta de valor do escritório. Esta percepção, em todos os seus aspectos tem a ver com a realidade do mercado e sua heterogeneidade.

No tocante à advocacia empresarial, a percepção de Barnard e Herman (2013) é de que com o controle de custos no topo da prioridade da gestão das empresas, a maioria dos clientes dos escritórios de advocacia, especialmente as maiores instituições financeiras e empresas multinacionais, trabalha por agressivos descontos de preços. Considerando a participação de escritórios de advocacia, mesmo os considerados de elite, vieram a participar desta competição e, como resultado, maiores descontos e melhor utilização de propostas alternativas de honorários.

Simple assim, escritórios de advocacia empresarial heterogêneos na visão do entrevistado 1. Como vimos ao longo do estudo, em se falando de heterogeneidade, a essência da VBR em destaque:

Nós olhamos para a realidade do mercado de advocacia e nós vemos a heterogeneidade, as discrepâncias, as diferenças em todos os itens. Desde a qualidade jurídica, o tipo de atendimento até o preço. No caso específico

nosso, nós claramente buscamos um posicionamento 'premium' em termos de qualidade de serviço. Nós temos uma tentativa de diferenciação neste mercado 'premium' que estabelece a nossa concorrência. Para que nós obtenhamos vantagem nesta disputa é um desafio bastante grande. De como aprimorar a minha qualidade técnica para disputar com os melhores e ser mais barato do que eles. E isso tem flutuações ao longo do tempo, não é uma questão hermética. [...] E aí entra um fator bastante importante na definição da contratação dos escritórios. Porque esta pessoa que está fazendo a gestão, ela tem de um lado um orçamento definido e limitado, portanto e por outro o compromisso de entregar o serviço de melhor qualidade. E isto começa a pautar um pouco como funciona o mercado. Sai daquela coisa romântica do advogado de confiança, como era o médico de confiança para além da questão da confiança, não a sua substituição, para além da questão de confiança entrar uma equação de custo benefício. (E1).

Altmann Weil, Inc., conceituada consultoria jurídica norte americana entende que a especialidade é um dos fatores de influência mais significantes para a definição de preço no mercado jurídico. Daí tem-se o desafio crítico para os advogados entender como precificar o trabalho antes mesmo de iniciá-lo e, da mesma forma, garantir que o serviço a ser realizado seja eficiente, com qualidade e agregando valor ao cliente.

Segundo Weseman (2005), preço é o único fator com poder de influência na rentabilidade sem reduzir margem de lucro. Como resultado, pequeno ajuste no preço poderá resultar até mesmo em grandes mudanças na rentabilidade final. Em realidade, é difícil imaginar uma empresa tentando criar um direcionamento estratégico sem (i) saber como cobrar por seus serviços; (ii) como definir o preço dos seus serviços; e (iii) qual a sua estratégia de preços.

O entrevistado 5 alinha-se a estes ditames:

Acho que aqui no Rio Grande do Sul, especialmente o preço é determinante. Até mesmo uma paridade muito próxima de qualidade. Hoje por vários exemplos que eu vivenciei, de escritórios que fecharam, pessoas que vieram, montaram estruturas faraônicas que da noite para o dia desapareceram com preços que não faziam sentido.

Hodgart (2012) contribui afirmando que uma questão chave é ter uma boa percepção do trabalho a ser realizado e combinar o preço adequado antes do trabalho ser realizado. Esta percepção tem muito mais valor do que não fazê-la adequadamente e ter que dar descontos após a realização do mesmo trabalho. Esta percepção de valoração e ajuste do preço é percebida nas palavras do entrevistado 10:

O preço é um fator sempre sensível em qualquer operação. Na operação de um escritório de advocacia ele é também. O preço tem que estar ajustado, alinhado ao que o cliente quer, acho que um ponto específico é a flexibilidade. Quer dizer, o escritório tem que ter uma condição de enxergar a dificuldade do cliente no momento e poder se flexibilizar em relação àquele momento. Isto aí para mim é o que me chama mais atenção, ao dali a pouco até o movimento, o direito por exemplo, ele vive seus momentos. [...] às vezes, muitas vezes o cliente quer 'cap', horas e sistema horas com 'cap'. Então, cada vez que vai se tratar isso o advogado manda horas, o cliente quer 'cap'.

Mas há que se observar nas entrelinhas dos próprios entrevistados que tratam da sensibilidade do preço a questão de que ele não é único em si, mas estar relacionado com a área de atuação, possibilidade de flexibilização e especialização.

Isso encontra sintonia nas palavras do entrevistado 7 que assim diz:

Preço eu acho que nunca vai ser um diferencial. Eu acho que tu cobrar preço baixo não te diferencia no mercado, muito pelo contrário, denigre a imagem de uma banca, de um escritório que queira ser sério e tente trabalhar com uma proposta de preço baixo. Acho que não é por aí. Até porque nós temos limitações éticas em relação a preço. Não só pela tabela, aliás eu acho que os advogados fossem as vezes mais corporativos neste sentido.

E observando-se as palavras dos entrevistados 11, há referência quanto a pesquisas de mercado, ao lembrar que “[...] dentre as dez razões pelas quais tu contrata um escritório e o mantém e por que tu rescinde, geralmente honorários está em sexto ou sétimo.”

Observa-se, pois, que nada é único, e na análise estratégica da advocacia empresarial os elementos da VBR aparecem de forma clara e objetiva, não sendo os recursos em si isolados determinantes, mas o desenvolvimento através da experiência e das interfaces entre eles.

e) Geografia

Como recurso principal final, temos a **geografia**. De todos os recursos, a geografia se apresenta como aquele mais distante de uma unicidade mais categórica quanto à proposta de organização para o seu posicionamento estratégico. Como norteadores estratégicos, poder-se-ia destacar a **abrangência, agilidade e qualidade no atendimento e informação**, e a **perspectiva geográfica global**.

Apesar disto, não menos importante e não menos validado pelas entrevistas o entendimento doutrinário que sustenta que os escritórios de advocacia que tiverem equipe adequada para atender aos seus clientes e negócios nos locais esperados por estes últimos apresentar-se-á à frente de determinados concorrentes. As palavras de cliente / contratante do entrevistado 12 assim demonstram, *“Então eu preciso de um parceiro que tenha abrangência nacional para determinados temas. Mas no dia a dia tem que se colocar com aquela balança de ver como é que tu vai fazer, com quem vai te atender.”* Como de costume, os recursos se relacionando entre si de forma literária e validada nas entrevistas.

As ditas empresas de prestação de serviços, na qual se inserem os escritórios de advocacia empresarial avaliam geograficamente suas estratégias de forma natural, confortáveis em seus locais de origens, pois é consistente com a forma originária de sua prestação de serviços. Entretanto, o mercado da advocacia empresarial é amplamente definido pela geografia pela especificidade de atuação de seus profissionais, bem como uma primazia para os clientes e a especialidade dos serviços. (MAYSON, 2007).

Por esta razão, para Mayson (2007) não existe modelo padrão a ser seguido. Um escritório de advocacia empresarial pode muito bem decidir oferecer sua especialização em serviços ou setor de mercado em outras partes do estado, país, ou do próprio mundo. Por vezes, tal decisão se dá pela importância de se estar junto a um cliente em fase de crescimento, quer seja local, regional ou global.

Como comentário adicional e final, Mayson (2007) adverte que o principal condutor permanece como serviços ou o setor de mercado, e o desenvolvimento geográfico é próprio desta especialidade do escritório.

Atendimento de qualidade e com abrangência é essencial e estratégico, segundo a doutrina e clientes. Nas entrevistas, a distinção se faz da forma de atuação, haja vista o histórico dos próprios escritórios de advocacia. O entrevistado 7 é mais comedido nos caminhos expansionistas,

Eu acho o seguinte. Qualquer crescimento tem que ser sustentável. Então só se justifica ter uma estrutura fora da tua matriz se tu tiveres uma conta que pague esta estrutura e que te renda alguma coisa. Ter por ter um escritório em São Paulo ou no Rio ou em qualquer outro lugar para, achando que isto vai te agregar alguma coisa. Só agrega se tu tiveres necessidade efetiva de ter aquilo e tiver lucro.

E ainda relaciona geografia com tecnologia, seguindo:

[...] e hoje mais do que nunca, com a internet do jeito que está, com a facilidade de comunicação, eu acho que tu pode resolver este problema de geografia com rede de relacionamento. Tu tendo parceiros, tu tendo correspondentes. Nós temos trabalhado muito assim. (E7).

Adiante, os entrevistados 11, ainda como clientes / contratantes dão um exemplo claro sobre um destaque geográfico de atendimento com qualidade e que pode ser um diferencial estratégico:

Às vezes o escritório não conhece qual é a principal força, a melhor qualidade. Às vezes a gente até sabe dos escritórios que a gente conhece. Se o escritório está chegando, é ele que tem que nos dizer, depois pode-se confirmar ou não, mas é ele que tem que nos dizer. Então, enfim, tem escritórios que a maior qualidade é poder atender no Brasil inteiro com a mesma qualidade vamos supor. Se apresenta este o diferencial. Então o escritório tem que saber qual a sua principal força, qual a sua principal qualidade. Acho que isto é o básico. (E11).

Estes, pois são os principais recursos e norteadores estratégicos, únicos e absolutos em si mesmos, mas desprezíveis se abandonados à própria sorte, pois cristalina as intersecções subjacentes entre eles a lhes dar verdadeira solidez e importância estratégica.

A partir da análise da pesquisa de campo, com a importante contribuição entrevistados e sua conseqüente validação em face da literatura estudada, sobrevieram ensinamentos de relacionamento de redes que pode vir a ser úteis à estratégia da advocacia empresarial, optou-se por uma rápida pesquisa quantitativa de redes.

Importante frisar, no entanto, que a base fundamental ao presente estudo mantém-se própria à metodologia proposta e suas conclusões dispostas de forma clara com o alinhamento entre a análise da literatura e as entrevistas qualitativas exploratórias.

A proposta de elevar o alcance dos recursos para uma proposta visual de redes visa apenas uma melhor visualização dos recursos e norteadores estratégicos e sua correlação entre si, que pode ser destaque para futuros estudos e trabalhos específicos no que diz respeito à estratégia da advocacia empresarial.

5 IMAGENS DE REDES E PROPOSIÇÃO DE ESTUDOS FUTUROS

A identidade visual obtida a partir do estudo das redes pode ser interessante para dar significado a relação entre os recursos e norteadores estratégicos, eis que no estudo qualitativo apenas os principais elementos desta relação se fazem presente. Assim, a partir da pesquisa indicada, para formar as redes compilou-se os dados da seguinte forma:

- a) As respostas para cada um dos recursos principais foram agrupadas em uma matriz Recursos (5) x Norteadores Estratégicos (53), tendo por base 09 respondentes;
- b) Esta matriz foi transformada em uma matriz quadrada e inserida no *software* Ucinet;
- c) Com o auxílio do Netdraw, os dados quantitativos foram mostrados no formato de um sociograma (rede). O *software* dispõe os atores de forma randômica, centralizando os mais conectados;
- d) A centralidade de grau (número de conexões totais) de cada ator influenciou o tamanho dos atores (nós) na rede. Atores mais centrais ficam maiores, enquanto que os mais periféricos, menores;
- e) Os laços também foram influenciados pela frequência de citações entre os indicadores. Quanto mais interconectados, mais espesso o laço;
- f) Os atores que aparece de 'fora' não foram citados pelos respondentes naquele recurso.

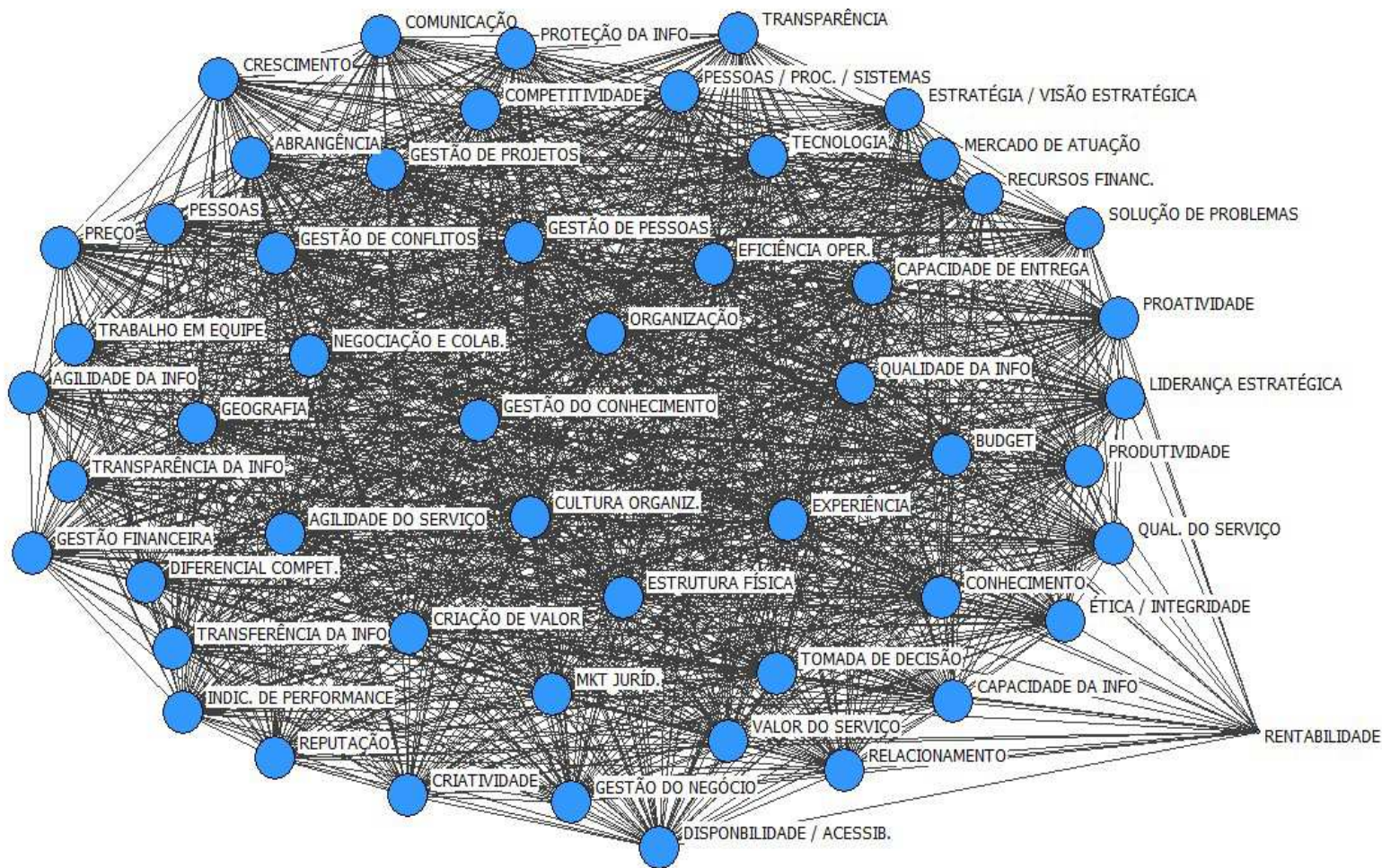
A partir da pesquisa e da matriz de redes, temos a indicação dos norteadores estratégicos para cada recurso, onde pode-se observar que não são exclusivos de um recurso, mas parte de um todo. Como elemento central, a final, identifica-se os principais norteadores estratégicos, aqueles que se fizerem repetidamente presentes em todos os recursos, como elementos de principal significância para contribuições futuras da análise estratégica da advocacia empresarial. O mais importante, contudo, se vislumbra desenvolver os recursos através de seus norteadores estratégicos é tarefa multidisciplinar, partindo-se das **pessoas**, mas não admitindo discricionariedade na sua evolução e desenvolvimento profissional.

5.1 IMAGENS DE REDE

5.1.1 Imagem Pessoas

Como visto na análise das entrevistas, **Pessoas** iniciam a análise estratégica da advocacia empresarial, pois seu conhecimento é de fundamental importância para a base inicial da atividade jurídica empresarial. E como elemento central, está intimamente ligada de forma substancial em **todos** os demais recursos e norteadores estratégicos.

Gráfico 1 – Rede Pessoas

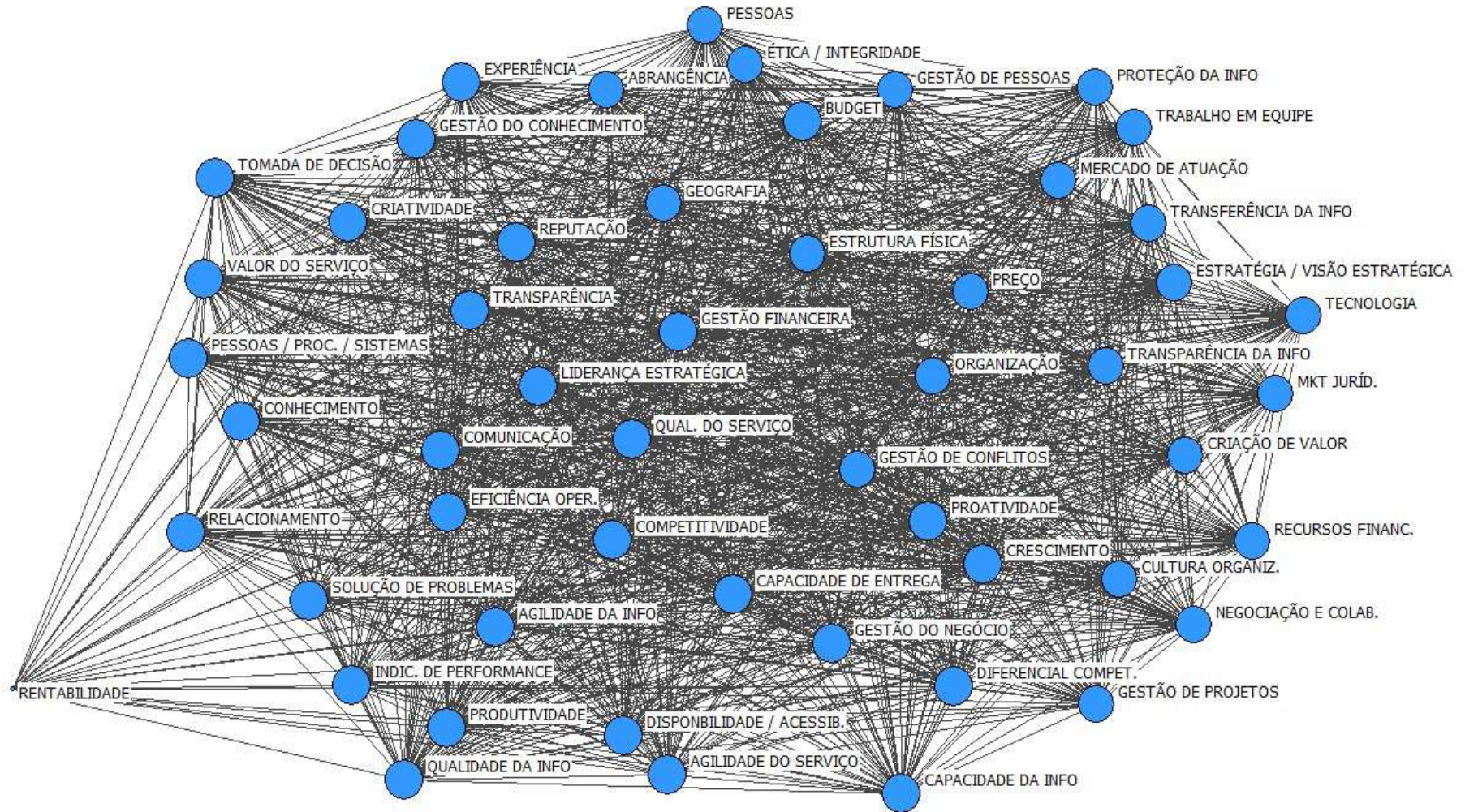


Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

5.1.2 Imagem da Organização

Se as pessoas possuem distinção na análise estratégica, a organização estruturada adequadamente confere benefícios estratégicos a potencializar a importância das pessoas e seus respectivos norteadores estratégicos. Se o conhecimento, próprio da atividade profissional, estiver amparado pela estrutura da organização em prol do profissional, estrategicamente o escritório de advocacia empresarial estará um passo a frente de seus concorrentes para a criação de valor para os seus clientes, por exemplo.

Gráfico 2 – Rede Organização

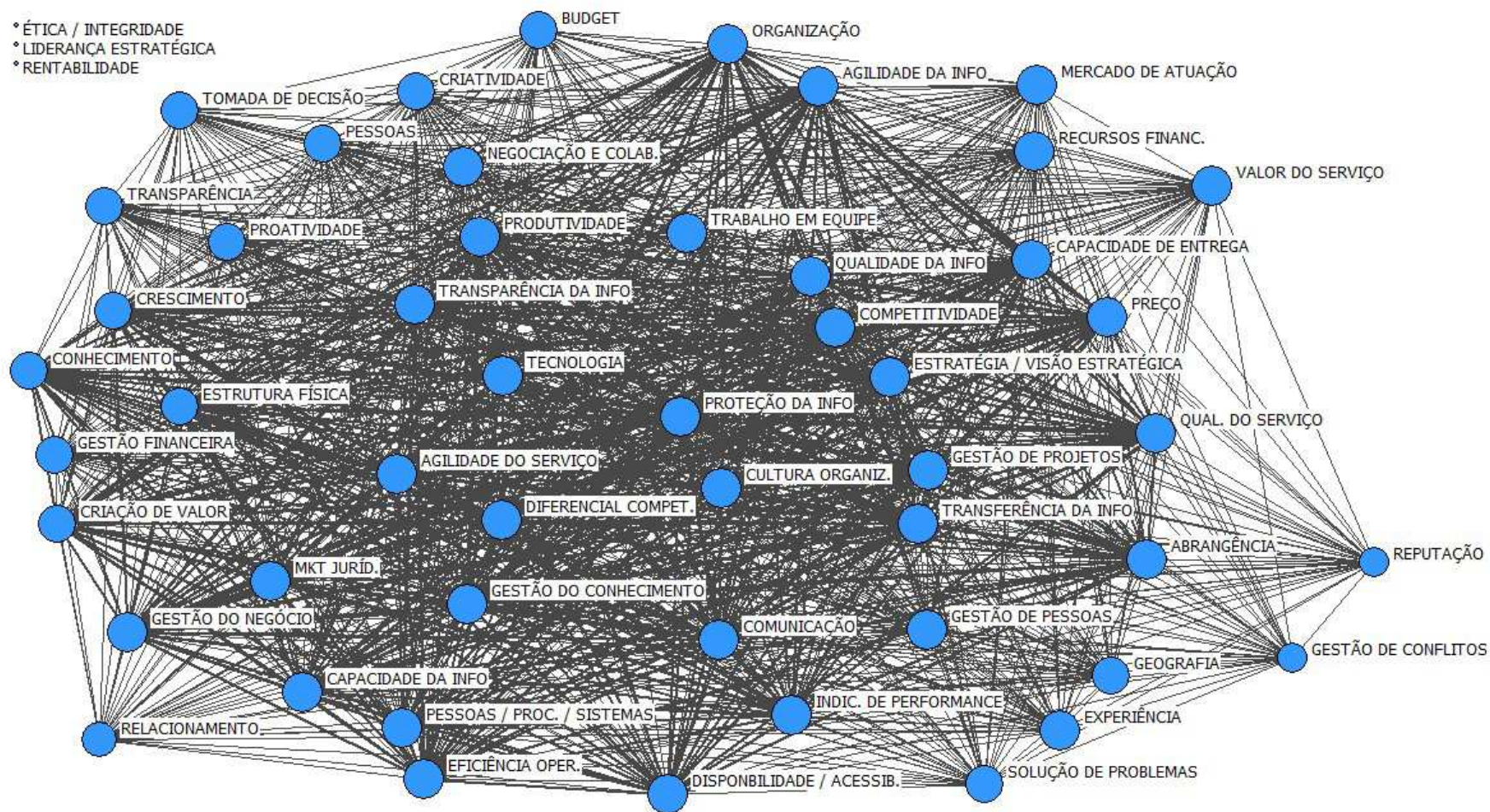


Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

5.1.3 Tecnologia

E outro não é o papel da tecnologia se não potencializar ainda mais as perspectivas de produção jurídica advindas do conhecimento do profissional jurídico em uma organização devidamente estruturada e capacitada. Nos dias atuais, a tecnologia é elemento indissociável de qualquer análise estratégica de uma organização empresarial, e destacadamente da advocacia empresarial. Observe que do mesmo modo que se deu com as pessoas, a tecnologia absorveu, de um modo ou de outro, a todos os norteadores estratégicos citados pelos entrevistados em algum momento ao fazerem a sua análise estratégica. É, portanto, recurso inalienável na análise estratégica da advocacia empresarial.

Gráfico 3 – Rede Tecnologia

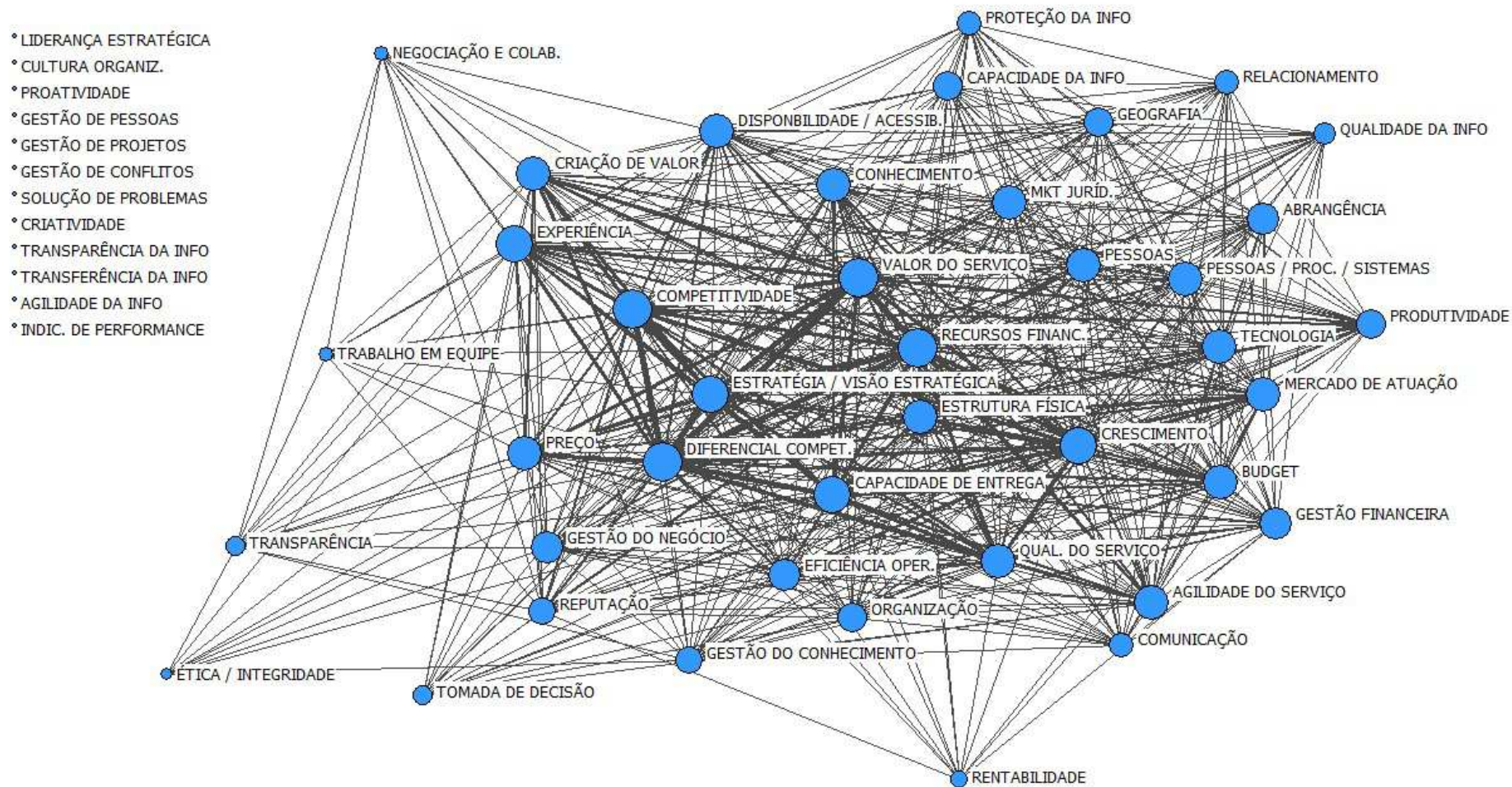


Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

5.1.4 Preço

Ainda que não estejam presentes a totalidade dos norteadores estratégicos ao se falar do recurso preço, observa-se que no centro de sua matriz encontra-se a visão estratégica, o que por si só confere importância única a este recurso, pois estará dando respaldo aos demais recursos no que tange aos propósitos da estratégia proposta.

Gráfico 4 – Rede Preço

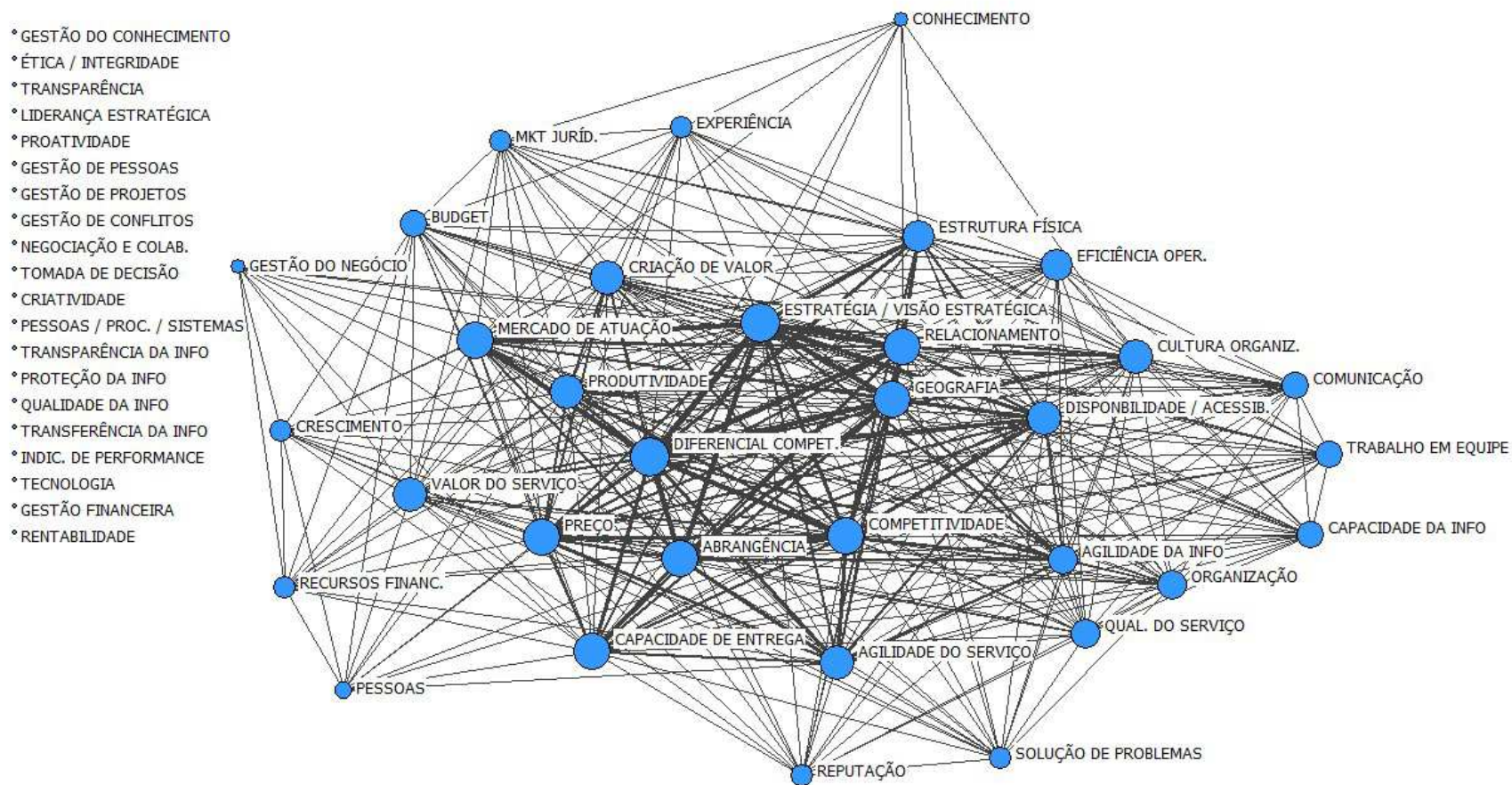


Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

5.1.5 Imagem Geografia

E da Geografia, não podemos pensar diferente. Apesar deste recurso trazer em sua matriz de redes o menor índice de norteadores estratégicos, o ponto central de sua matriz nos traz norteadores estratégicos como (i) diferencial competitivo; (ii) competitividade; (iii) produtividade; e (iv) competitividade, para citar alguns dos principais. Observa-se que, na quantidade de norteadores não seja destaque, mas na sua proposta de valor estratégico sua análise estratégica se faz mister pelo diferencial competitivo.

Gráfico 5 – Rede Geografia

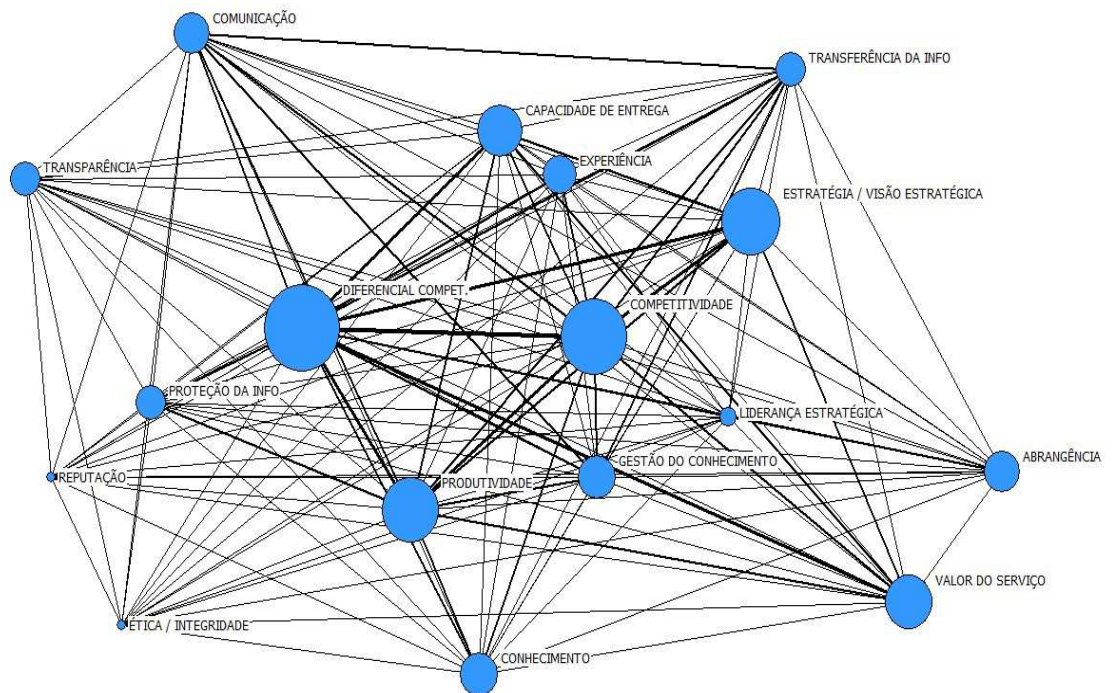


Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

5.2 RESUMO DOS PRINCIPAIS NORTEADORES ESTRATÉGICOS

Como elemento final da análise de redes, um pequeno destaque aos principais norteadores estratégicos relacionados para com os recursos **pessoas, organização, tecnologia, preço e geografia**. Se no centro da questão estão a competitividade, o conhecimento e sua gestão, a busca pelo diferencial competitivo, a experiência, dentre outros, demonstram à sociedade a importância de uma estratégia para os escritórios e, ao se ler nas linhas e entrelinhas das propostas advindas da RBV, tem-se a mesma como teoria estratégica de grande valia para a prática profissional estratégica da advocacia profissional.

Gráfico 6 – Resumo dos principais norteadores estratégicos



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS ACADÊMICAS

O presente trabalho se propôs a fazer uma análise estratégica da advocacia empresarial a partir da VBR inserindo uma proposta de estudo complementar quanto ao conhecimento e desenvolvimento intelectual que a advocacia empresarial pressupõe, a fim de proporcionar um norteadores estratégico frente ao mercado jurídico em transformação. Assim, além de uma proposta absoluta da análise estratégica da advocacia empresarial, buscou-se também uma contribuição quanto ao ensino jurídico acadêmico, eis que a evolução da advocacia empresarial agora pressupõe conhecimento de outras especialidades à sua sobrevivência. À competência do exercício profissional da advocacia, conhecimentos de gestão e administração se tornam fundamentais para a atividade e exercício da profissão, sem os quais o simples apelo do conhecimento jurídico não será suficiente para a sua qualificação como ator principal no mercado jurídico. Pois assim, ao ensino jurídico se propõe um ensino acadêmico mais amplo, com tais fundamentos qualitativos de gestão e administração, eis que o ensino acadêmico ainda se encontra distante em qualificar o bacharel para além da prática jurídica, o que lhe tolhe a capacidade empreendedora empresarial da atividade jurídica. Novos cursos de especialização e mestrado estão sendo montados. Em especial, recentemente a publicação CONJUR publicou artigo de Roesler, Maués e Santos (2015) a respeito dos desafios à construção do mestrado jurídico profissional para a formação de advogados mais afeitos a outras áreas, tais como economia, recursos humanos, liderança, estratégia e gestão, por exemplo.

O estudo aqui proposto pode ser base da relação entre prática profissional e estudos acadêmicos a formar o profissional do direito empresarial mais qualificado nas competências de gestão, estratégia e administração da advocacia empresarial.

6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS PROFISSIONAIS / PRÁTICA

De certa forma, as apropriações postas até o presente momento servem como importantes premissas para a base de sustentação e fundamentação do trabalho em sua proposta de análise estratégica. O reconhecimento da

transformação do mercado jurídico valida a importância da análise estratégica da advocacia empresarial para a sua consolidação futura.

E assim tem-se a navegar pelo âmbito dos fundamentos estratégicos que irão dar ou não sustentação a esta análise, qual seja, identificar e avaliar como dar-se-á a estratégia da advocacia empresarial a partir de um pensamento estratégico, no caso a VBR.

E observando os ensinamentos da VBR, os escritórios de advocacia precisam abordar as mudanças e reinventar-se a partir de seus profissionais, organização de processos, perspectiva tecnológica e cultura organizacional corporativa.

Não é preciso olhar através da bola de cristal e prever as forças de mercado, pressões da concorrência, os requisitos do cliente e talentos para começar a transformar seus escritórios e lidar com essas mudanças. Aceitar a paisagem da mudança pode ajudar os escritórios de advocacia a garantir o seu futuro e permitir a sua transformação. (FURLONG, 2014).

Como visão perspectiva de futuro, o escritório deve ter clareza e absoluta certeza sobre o seu expressar e direcionamento, a fim de que uma efetiva comunicação possa interagir em seu próprio meio para o alcance de suas metas e objetivos. Sócio, colaboradores e associados devem saber com exatidão o caminho a ser percorrido e os objetivos a serem alcançados.

Como base de interesse na construção estratégica da advocacia empresarial, a VBR representa de forma singular os anseios de uma indústria que possui, dentre outras, o conhecimento e capacidade intelectual de seus profissionais como uma de suas pilastras mestra. Conhecimento este que está no recurso humano inserido dentro de sua estrutura corporativa empresarial e necessita primordialmente de uma estratégia que se insira no coração de sua causa e razão, o ambiente interno. É somente desta maneira que os profissionais de um escritório de advocacia empresarial vão se ajustar como peça únicas de um quebra cabeça. E a VBR é o elo de ligação desta intersecção.

O estudo teve como premissa basilar consolidar a referência da transformação do mercado jurídico em voga principalmente pela literatura nacional. Esta transformação ficou evidente na análise dos estudos da literatura de Furlong (2013); Susskind (2008); Lowendhal (2000) e Maister (1997; 2013).

A partir da ambientação do estudo a este mercado jurídico em transformação em referência à advocacia empresarial, a análise estratégica fundamentou-se nos

estudos da VBR, iniciados por Edith Penrose (1959) e desenvolvidos em sua essência a partir das obras de Wernefelt (1984); Barney (1991), Grant (1991) e Peteraf (1993), dentre outros que se alinharam aos conceitos da distinção dos recursos internos e seu desenvolvimento pela experiência para a proposta estratégica principalmente das empresas de serviços.

Centradas a partir do conhecimento dos seus profissionais, a advocacia empresarial tem por base a qualificação técnica de seus profissionais, aplicando-se, por conseguinte, os ensinamentos da VBR propostos por Maister (2013) e Lowendhal (2000) para a sua análise estratégica.

Pessoas, organização, tecnologia, preço e geografia, pela combinação dos estudos literários e entrevistas propostas a líderes jurídicos de escritórios de advocacia empresariais renomados se apresentaram como os recursos de suma importância para a análise estratégica da advocacia empresarial, complementados por norteadores estratégicos a adjetivarem e qualificarem tais recursos.

Tais norteadores, assim considerados, tais como o conhecimento, ética e integridade, reputação, criação de valor, produtividade, informação, dentre outros mais inseridos no contexto principal do estudo ao se entrelaçarem substantivamente vieram a dar forma ao contexto da VBR na análise estratégica da advocacia empresarial.

Às Pessoas, o conhecimento, a reputação, o relacionamento e liderança estratégica se destacam como elementos fundamentais do seu norte estratégico, enquanto que à organização o estabelecimento de processos e procedimentos aliados à uma maior produtividade e criação de valor são fundamentais para o direcionamento estratégico. E sendo a informação elemento importante nos dias atuais, à tecnologia é dada a capacidade de gerar, resguardar, distribuir e protegê-la de forma orgânica e em prol do escritório.

Por fim, Preço e Geografia se apresentam como destaque de diferencial competitivo no que diz respeito à competitividade, produtividade, agilidade, abrangência e melhor capacidade de relacionamento, a fim de propiciar proximidade do escritório com seus clientes.

Por fim, como contribuição para estudos futuros, a proposta sumária de estudo de redes comprovou que a análise unidimensional de tais atributos traz imperfeição e inconformidade às propostas estratégicas, e somente uma análise

contextual e de todos os elementos entre si é que pode dar verdadeiramente sustentação ao estudo estratégico da advocacia empresarial.

Por certo, então, mesmo que sem adentrar no mérito da questão específica, por ser uma proposta mais sistêmica do que particular, observa-se ao longo do estudo proposto que as bases conceituais e programáticas da VBR são extremamente viáveis e aplicáveis à advocacia empresarial a começar pelas pela validação do conhecimento e experiências pretéritas acumuladas, sem sequer se esquivar da criação de valor, da capacidade organizacional, da tecnologia, da inovação, desde os tempos de Penrose (1959) para se admitir, deduzir e argumentar a coerência associativa da aplicação da VBR como teoria estratégica, em especial no olhar interno da empresa e exaltação dos seus recursos e norteadores estratégicos.

A evolução da base teórica com conceitos modernos é ainda mais apropriada aos anseios estratégicos da advocacia empresarial, e se há tantos artigos a contemplar e complementar a VBR, por que não uma complementação estratégica da advocacia empresarial, a VBR Jurídica Empresarial.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, Manuela Rosing. **Da administração legal ao *business process management***: o mapeamento de processos de negócios em escritórios de advocacia. 117 f. Tese (Mestrado em Administração). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul: UCS, 2010.

ALVAREZ, S. A.; BUSENITZ, L. W. The entrepreneurship of resource-based theory. **Journal of Management**, v. 27, p. 755–775, 2001.

AMCHAM. **Impactos legislativos e jurídicos**. Disponível em: <<http://www.amcham.com.br/impactos-legislativos-e-juridicos/noticias/dez-mil-escritorios-de-advocacia-no-brasil-precisam-modernizar-gestao>>. Acesso em: 02 dez. 2014.

ANÁLISE ADVOCACIA 500. **Análise setorial de 2012**. Disponível em: <http://issuu.com/analiseeditorial/docs/advocacia_2012?e=1807243/6675154>. Acesso em: 06 jan. 2015.

ANDERSON, Mats. Drivers of change – Driving strategy in law firms. **Law Firm Strategy 21st century**: the client's revolution. An everheds report on the post-recession legal sector in 2010. 2010.

_____. Drivers of change – Driving strategy in law firms. **Law Firm Strategy 21st century**: the client's revolution. Clear blue water. 2010.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARNARD, David e HERMAN, Miriam. Trends in the legal industry: a US perspective. **Law Firm Strategies for the 21st Century**. Globe Law and Business. 2013.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, oct. 1986.

_____. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 11, p. 791–800, 1986a.

_____. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, p. 656–665, 1986b.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

_____; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____.; KETCHEN JR.; D.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory revitalization or decline? **Journal of Management**, v. 37, p. 1299-1315, 2011.

BARRINGER, David; GALBENSKI, David. **Legal visionaires**. How to make their innovations work for you. [s.l.]: Create Space, 2013.

BEATON, George. **New law. new rules**: a conversation about the future of the legal services industry. Kindle Edition, 2013.

BERTOZZI, Rodrigo; SELEM, Lara. **A reinvenção da advocacia**. São Paulo: Fundo de Cultura, 2005.

BJORK, Ann; HALLGARN, Helena. **Practical strategies for effective law firm knowledge management**. USA: Universal Publishers, 2012. 119p.

BRICKLEY J.; SMITH, C.W.; ZIMMERMAN, J. L. Business ethics and organizational architecture, **Simon Business School Working Paper**. 2000. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id250947>. Acesso em: 07 jul. 2014.

BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA, Adriano. Inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 79-110, ago. 2009. Disponível em: <<http://www.ige.unicamp.br/ojs/rbi/article/view/253/169>>. Acesso em: 16 fev. 2015.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, M. A. F. D. SILVA, JF da. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based. Encontro Anual da ANPAD, v. 23, Foz do Iguaçu: **Anais ANPAD**, 1999.

CARVALHO, L. F.; BRZEBIELUCKAS, C. **Vantagem competitiva na visão baseada em recursos**. In: XVIII Semana do Contador, Maringá, 2006.

CARVALHO, F. M; KAYO, E. K; LEIVA MARTIN, D. M. Tangibilidade e intangibilidade na determinação do desempenho persistente de firmas brasileiras. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 871-889, sett. 2010.

CASTANIAS, R. P.; HELFAT, C. E. Managerial resources and rents. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 155-171, 1991.

CASTELO JUNIOR, Clóvis; TURETA, César. A nova advocacia pós-profissional e a modernização das grandes sociedades de advocacia empresarial brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea** [online], v. 18, n. 6, p. 813-831, 2014.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma**. New York: Haper Collins, 1997.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. **Harvard Business Review**, p.140-150, jul./ago. 2008.

CONNER, Kathleen. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 121-154, 1991.

CORNING, B. Great reputations. **Accountancy**, v. 123, p. 38-39, mar. 1999.

DEMAREST ADVOGADOS. Disponível em: <<http://www.demarest.com.br/>>. Acesso em: 03 mar. 2015a.

_____. Disponível em: <<http://www.microsoft.com/pt-br/case/details.aspx?id=1179>>. Acesso em: 03 mar. 2015b.

DENYER, Stephen R N. **Business models and strategies**: the current state of the art. In: INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION. **The business of law**. Strategies for Success. London: Globe Law and Business, 2012. 215p.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, dez. 1989.

EISENBERG, Neville. **The many ways to grow a law firm**. The Business of Law. London: Globe Law and Business, 2012.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1011-1105, oct. 2000.

ELEFANT, Carolyn. **From big law to your law. building your future in the future of law by starting a law firm**. Kindle Edition, 2013. 165p.

EMPSON, Laura. **Managing**: the modern law firm. New Challenges. News Perspectives. England: Oxford University Press, 2010. 272p.

FELIPE A. SENSI – Advogados. Disponível em: <<http://www.felipeasensi.com.br/blog/26-juridicos/>>. Acesso em: 02 mar. 2015.

FERREIRA, Portugal Vasconcelos et al. Understanding the footprint of the VBR in international business studies: the last twenty years of research. **Brazilian Business Review** (English Edition), v. 11, n. 4, p. 53-83, jul. 2014.

FIOL, C. M. Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 191-211, 1991.

FOMBRUN, C. J.; GARDBERG, N. A.; SEVER, J. M. The reputation quotientSM: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. **The Journal of Brand management**, v. 7, n. 4, p. 241-255, 2000.

FURLONG, Jordan. **Evolutionary road**. A strategic guide to your law firm's future. 2013. Disponível em: <<http://www.attorneyatwork.com>>. Acesso em: 10 out. 2014.

_____. **The new world of legal work**. The changing rules of the 21st century. 2014. E-book. Disponível em: <http://www.lod.co.uk/media/pdfs/The_New_World_Of_Legal_Digital_Download.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2014a.

_____. **A strategic guide to yours law firm's future**. Attorney at work. 2014b.

GABRIANI, Carlos Roberto. Resenha. A teoria do crescimento da firma. **Desafio: Revista de Economia e Administração**, Campo Grande, MS, v. 9, n. 17, p. 111-117, jan/abr. 2008.

GARDNER, Peter J. In providing legal service, producing client value is key. 2002.

GOLD, Lord David. Preface. In: INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION. **The business of law**. Strategies for Success. London: Globe Law and Business, 2012. 215p.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GONÇALVES, C. A., COELHO, M. F.; SOUZA, E. M. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Revista Ciência e Administração**, Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 819-855, set./dez. 2011.

GOTTSCHALK, P.; KHANDELWAL, V. K. Knowledge management technology in law firms: stages of growth. **International Review of Law, Computers & Technology**, v. 18, n. 3, p. 375-385, nov. 2004.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

_____. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, 1996.

GUGLIELMO, Christine T. D.; VEASEY, E. Norman. **Indispensable counsel**. The chief legal officer in the new reality. England: Oxford University Press, 2012. 286p.

HAIR JR., Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2007.

HALL, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 607-618, 1993.

HAPNER, Paulo Afonso Manfredini. O estado organizacional dos grandes escritórios de advocacia do Brasil: dois estudos de caso. Dissertação (Mestrado em Administração). Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública, 2002.

HART, Duncan. **Business model analysis for law firms**. Australian: Duncan Hart Consulting, 2011. 72p.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, oct. 1995.

_____.; DOWELL, G. A natural resource-based view of the firm: fifteen years after. **Journal of Management**, v. 37, p. 1464-1479, 2011.

HEL FAT, C. E; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, oct. 2003.

HENDERSON, W. D. From big law to lean law. **International Review of Law and Economics**, v. 3, Indiana Legal Studies Research Paper n. 271. 2013. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=2356330.sd>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

_____. Three generations of u.s. lawyers: generalists, specialists, project managers. **Maryland Law Review**, v. 70, n. 373, 2011.

HITT, M. A. et al. The importance of resources in the internationalization of professional services: the good, the bad, and the ugly. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 6, p. 1137-1157, 2006.

HODGART, Alan. Strategic challenges for law firms in the 21st century. In: INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION. **The business of law**. Strategies for Success. London: Globe Law and Business, 2012. 215p.

HOSKISSON, R.E. et al. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, 1999.

HUGHES, Bryan. The Impact of the financial crisis. In: INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION. **The business of law**. Strategies for success. London: Globe Law and Business, 2012.

ILTA - International Legal Technology Association. **Legal technology future horizons strategic imperatives for the law firm of the future**. Disponível em: <<http://www.iltanet.org/downloads/ltfh-report.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2015.

INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION. **The business of law**. Strategies for Success. London: Globe Law and Business, 2012. 215p.

JONES, K.; RUBIN, P. H. Effects of harmful environmental events on reputation firms. **Working Paper SSRN**. 1999. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id158849>. Acesso em: 07 jul. 2014.

KOR, Y. Y; MAHONEY, J. T. Penrose's resource-based approach: the process and product of research creativity. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 1, p. 109-139, jan. 2000.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry. **O desafio da liderança**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

KRAAIJENBRIK, J.; SPENDER, J. C.; GROEN, A. J. The resource-based view: a review and assessment of its critiques. **Journal of Management**, v. 36, p. 349-372, 2010.

KRETZER, J; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p. 63-87, set. 2006.

KRITZER, H. M. The professions are dead, long live the professions: legal practice in a postprofessional world. **Law & Society Review**, v. 33, n. 3, p. 713, set. 1999.

KUHLMAN, David. **Leading firms: how great professional service firms succeed & how your firm can too**. Asian: Select Books, 2013. 256p.

LACERDA, Daniel Pacheco et al. **Estratégia baseada em recursos: 15 artigos clássicos para sustentar vantagem competitiva**. São Paulo: Bookman, 2014. 472p.

LANGLOIS, R. N; FOSS, N. J. Capabilities and governance: the rebirth of production in the theory of economic organization. **Kyklos**, v. 52, n. 2, p. 201, jun.1999.

LAVILLE, Christian, DIONNE, Jean. **A construção do saber – manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999. 342p.

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.

LEVINE, S.; WHITE, P. Exchange as a conceptual framework for the study on inter-organizational relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 5, p. 583-601, 1961.

LEWIS, Doald M. Teaching for success. **The Business of Lawyering**. Law Practice, v. 40, n. 1, 2014.

LIPPMAN, Steven A.; RUMELT, Richard P. Uncertain imitability: an analysis of inter firm deficiency under competition. **The Bell Journal of Economics**, v. 13, p. 418-438, 1982.

LOCKETT, A; THOMPSON, S. Edith penrose's contributions to the resource-based view: an alternative perspective. **Journal of Management Studies**, v. 193, jan. 2004.

_____; _____. The resource-based view and economics. **Journal of Management**, v. 27, p. 723, 2001.

LOWENDAHL, B. **Strategy in law firms: what it is and why we should care.** By Norwegian Business School. Law Firm Strategies for the 21st Century. Strategies for Success. Globe law and Business. 2013.

_____. **Strategic management of professional service firms.** 2. ed. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2000.

MADHANI, Pankaj M. Resource based view (VBR) of competitive advantage: an overview. **Resource Based View: concepts and practices**, Pankaj Madhani, p. 3-22; 26, Icfai University Press, Hyderabad, India, mar. 2010. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1578704>>. Acesso em: 02 out. 2014.

MAHONEY, J. T. The management of resources and the resource of management. **Journal of Business Research**, v. 33, p. 91-101, 1995.

_____.; PANDIAN, JR. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, p. 363-380, jun. 1992.

MAISTER, David. **Managing the professional service firm.** New York: Free Press Paperbacks, 1997. 384p.

_____. **Managing the professional service firm.** New York: Free Press Paperbacks, 1993.

_____. **The one-firm revisited.** Disponível em: <<http://www.davidmaister.com>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

_____. **Strategy and the fat smoker.** doing what's obvious but not easy. Boston: Spangle Press, 2008. 275p.

_____. **The trusted advisor.** Califórnia: Touchstone, 2001. 240p.

MARTIN, Charles. Bigger isn't always better. In: INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION. **The business of law.** Strategies for Success. London: Globe Law and Business, p. 43-52, 2012. 215p.

MARTINS, Vidigal Fernandes; PEREIRA, Vinícius. **Um ensaio teórico:** a teoria resource-based view e a teoria dynamic capabilities. Pato de Minas, 2011.

MATTOS FILHO – Escritório de Advocacia. Disponível em: <<http://www.mattosfilho.com.br/>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

MAYSON, Stephen. **Law firm strategy:** competitive advantage and valuation. England: Oxford, 2010.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia.** Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Cap. 9. São Paulo: Bookman, 2000.

_____. **The nature of managerial work**. New York: Harper and Row, 1973.

NOGUEIRA, Cintia Alves et al. Implantação do escritório de processos: um estudo de caso. **Journal Globalization, Competition & Governability**, v. 6, n. 3, set./dez. 2012.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, p. 14–37, 1994.

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>>. Acesso em: 04 abr. 2014.

PENG, M. W. The resource-based view and international business. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 803, nov. 2001.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. 4. ed. London: Oxford University Press, 2009. Original publicado em 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179–191, 1993.

PETRICK, J. et al. Global leadership skills and reputational capital: intangible resources for sustainable competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 1, p. 58-69, 1999.

PIRES, Daniele; VALLS, LOPES, Janaína; MARTINS, Valéria. Gestão de conhecimento em escritórios de advocacia: sua aplicação enquanto ferramenta para a vantagem competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 48-70, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 10 out. 2014.

POLDEN, Donald J. Leadership matters: lawyers' leadership skills and competencies, 52 **Santa Clara L. Rev.**, v. 52, n. 899, 2012. Disponível em: <<http://digitalcommons.law.scu.edu/lawreview/vo52/iss3/6>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

POLL, Edward. **Law firm fees e compensation: value e growth dynamics**. EUA: LawBiz Management Special Report, 2008. 156p.

PORTER, Michael. What is strategy? **Harvard Business Review**, nov./dez. 1996. Disponível em: <http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/214598/mod_resource/content/2/ESTRAT%C3%89GIA-What-is-Strategy_vers%C3%A3o-em-portugu%C3%AAs.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2014.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio/jun. 1990.

REED, R.; DEFILLIPI, R. J. 'Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage', **Academy of Management Review**, v. 15, p. 88-102, 1990.

REVISTA ANÁLISE ADVOCACIA 500. Os escritórios e os advogados mais admirados do Brasil. Editora Análise. Disponível em: <<http://www.analise.com>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

REVISTA ADVOGADOS, MERCADO & NEGÓCIOS. **The Legal 500 Latin America**. Advogados. Ano VIII, n. 45, 2013.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. **Strategic Management Journal**. v. 23, n. 8, p. 769, aug. 2002.

SALAZAR, V., MORAES, W. F.; LEITE, Y. V. Resourced based view: das proposições basilares de Penrose à internacionalização das empresas contemporâneas. **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2011.

SCHENDEL, Dan. Introduction to competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 1-4, 1994.

SELYE, Donna. **Law practice strategy: creating a new business model for solos and small firms**. Kindle Editions, 2011. 170p.

SHAH, Rahul; BAGAI, Pakhi. **White paper: building tomorrow's infosys**. Law firm on the future, 2010.

SILVA, E.; MEIRELLES, D; CAMARGO, A. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 2, p. 41-64, nov. 2014.

SRIVASTAVA, R. K.; FAHEY, L.; CHRISTENSEN, H. K. The resource based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 777-803, 2001.

STAVES, Corinne; TURNOR, Richard; WEIDER, Emma-Jane; The role of governance and CSR in the success of a legal practice. In: INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION. **The business of law**. Strategies for Success. London: Globe Law and Business, 2012.

SUSSKIND, Richard. **The future of law: facing challenges of information technology**. England: Oxford, 1998. 380p.

_____. **The end of lawyers?** Rethinking the nature of legal services. England: Oxford, 2010.

_____. **Tomorrow's lawyer. An introduction to your future**. England: Oxford, 2013.

TEECE, D. J., PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VAAGT, Christoph H. **Law firm strategies for the 21st century: strategies for success**. London: Globe Law and Business, 2013. 252p.

VALOR ANÁLISE SETORIAL. Escritórios de Advocacia. Out. 2013. Disponível em: <<https://novosetorial.valor.com.br/>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Entrevista. O futuro da estratégia. **RAE Executivo**, v. 3, n. 2, maio/jul. 2004.

WARDYNSKI, Tomasz, **The role of professional ethics in shaping law firms' strategy**. Law Firm Strategies for the 21st Century. Strategies for success. Globe Law and Business. 2013.

WEISER, M., BROWN, S. The coming age of calm technology, **Xerox Parc**, v. 5, oct. 1996. Disponível em: <<http://www.ubiq.com/hypertext/weiser/acmfuture2endnote.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

WERNERFELT, B. A resourced-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

_____. The resourced-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 171-174, 1995.

WESEMANN, H. Edward. Creating Dominance. Winning Strategies for Law Firms. Author House, 2005.

WINTER, SG. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**. v. 24, n. 10, p. 991-995, oct. 2003.

WRIGHT, P. M; DUNFORD, B. B; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 701, nov. 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM ADVOGADOS DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

“Análise Estratégica da Advocacia Empresarial a partir da Visão Baseada em Recursos.”

Roteiro da Entrevista / Pesquisa.

Nome:

Função:

Empresa:

Número de Advogados.

Número de Sócios.

Número de Funcionários.

Data.

Questões.

I. Do Mercado Jurídico.

- a. Evolução // Mudanças. (Jordan Furlong / Richard Susskind).
- b. Concorrência / Colaboração.
 - Grandes Escritórios.
 - Médios Escritórios.
 - Advogados ‘solos’. Por exemplo, no interior.
 - Advogados Internos das Empresas. (Impactam de alguma forma?).
- c. Visão sobre número de sociedade de advogados e perspectivas de crescimento futuro.

II. Do Escritório de Advocacia. Da Governança.

- a. Gestão do Escritório de Advocacia.
 - i. Histórico.
 - ii. Mudança(s) mais importante(s).
 - iii. Segue em evolução.
 - iv. Modernamente.

- Indicadores de qualidade. Produtividade. Avaliação. Estatísticas. Budget.

v. Futuro.

- Tendências Estratégicas.
- Estrutura. 'Corporate' x "Partnership".
 - ✓ Relação sócios / associados e equipe administrativa.
 - ✓ Forma de remuneração sócios e associados.
 - ✓ 'Rainmaking' e Talentos, por exemplo.
- Estrutura para tomadas de decisão.

III. Do Relacionamento com Empresas.

- Com Departamento Jurídico (Diretor / Gerente).
- Com Executivo (Corporativo / Administrativo / Financeiro / RH).
- Com Empresário / Empreendedor.

IV. Visão / diagnóstico sobre:

- **(nome do escritório).**
 - ✓ O que torna o seu escritório de advocacia melhor / mais capacitado / diferente?
 - ✓ Quais as principais razões que empresa escolheria o seu escritório de advocacia?
 - ✓ Na sua visão, o que os escritórios de advocacia estão fazendo para aumentar a eficiência na prestação de serviços jurídicos em termos estratégicos?
- **Pessoas.**
 - ✓ Importância / Cuidados.
 - ✓ Caminho dentro da sociedade. Plano de Remuneração. Atividades.
Comentário: sobre saída de advogados de escritórios renomados para criação de novos escritórios (SP).
 - ✓ **Sucessão.** Plano Sucessório.

- **Preço.**
 - ✓ Forma de cobrança.
 - ✓ Mudanças importantes nos últimos anos.
 - ✓ Tendência estratégica.

- **Tecnologia.**
 - ✓ Importância.
 - ✓ Inovações tecnológicas e Informação.

- **Geografia:**
 - ✓ Local de atendimento.
 - ✓ Globalização / Regionalização.
 - ✓ Competição.

V. **Desafios e Comentários Finais.**

- Quais seriam as questões **estratégicas** / **estruturais** mais importantes para a advocacia **empresarial**?
- Advocacia Colaborativa. Ou com outros serviços.
- Formação do 'Novo' Advogado – Habilidades. Solucionador de Problemas.
- Ética na Advocacia.
 - ✓ Marketing.
 - ✓ Não advogados presentes em sociedade de advogados.
 - ✓ Executivos contratados para serem 'CEOs' de Escritórios de Advocacia.
 - ✓ UK. Abertura de capitais para empresas.
- Importância: (I) Chambers Latin America; (ii) Análise Advocacia; (iii) Legal 500.

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS GESTORES JURÍDICOS DE EMPRESAS

Análise Estratégica da Advocacia Empresarial a partir da Visão Baseada em Recursos

Nome:

Função:

Empresa:

Número de Advogados.

Número de Sócios.

Número de Funcionários.

Data.

Questões.

I. Do Mercado Jurídico.

a) Evolução // Mudanças. (Jordan Furlong / Richard Susskind).

b) Concorrência / Colaboração.

✓ Grandes Escritórios.

✓ Médios Escritórios.

✓ Advogados 'solos'. Por exemplo, no interior.

✓ Advogados Internos das Empresas. (Impactam de alguma forma?).

c) Visão sobre número de sociedade de advogados e perspectivas de crescimento futuro.

II. Do Escritório de Advocacia. Da Governança.

a) Gestão do Escritório de Advocacia.

✓ Histórico.

✓ Mudança(s) mais importante(s).

✓ Segue em evolução.

✓ Modernamente.

✓ Futuro. Tendências Estratégicas.

III. Do Relacionamento com Escritórios.

- a) Histórico.
- b) Evolução.
- c) Tendências Estratégicas.

IV. Visão / diagnóstico sobre os escritórios.

- a) O que torna o seu escritório de advocacia melhor / mais capacitado / diferente?
 - b) Quais as principais razões que empresa escolheria o seu escritório de advocacia?
 - c) Na sua visão, o que os escritórios de advocacia estão fazendo para aumentar a eficiência na prestação de serviços jurídicos em termos estratégicos?
- **Pessoas.**
 - **Preço.**
 - ✓ Forma de cobrança.
 - ✓ Mudanças importantes nos últimos anos.
 - ✓ Tendência estratégica.
 - **Tecnologia.**
 - ✓ Importância.
 - ✓ Inovações tecnológicas e Informação.
 - **Geografia:**
 - ✓ Local de atendimento.
 - ✓ Globalização / Regionalização.
 - ✓ Competição.

V. Desafios e Comentários Finais.

- a) Quais seriam as questões **estratégicas** / **estruturais** mais importantes para a advocacia **empresarial**?
- b) Advocacia Colaborativa. Ou com outros serviços.

- c) Formação do 'Novo' Advogado – Habilidades. Solucionador de Problemas.
- d) Ética na Advocacia.
 - ✓ Marketing.
 - ✓ Não advogados presentes em sociedade de advogados.
 - ✓ Executivos contratados para serem 'CEOs' de Escritórios de Advocacia.
 - ✓ UK. Abertura de capitais para empresas.
- Importância: (I) Chambers Latin America; (ii) Análise Advocacia; (iii) Legal 500.

APÊNDICE C – PESQUISA ANÁLISE ESTRATÉGICA DA ADVOCACIA EMPRESARIAL

UNISINOS - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS						
ANÁLISE ESTRATÉGICA DA ADVOCACIA EMPRESARIAL - VISÃO BASEADA EM RECURSOS						
NOME DA FIRMA						
ADVOGADO						
ÁREA DE ATUAÇÃO						
CONSTRUTO	PESSOAS	ORGANIZAÇÃO	TECNOLOGIA	PREÇO	GEOGRAFIA	IRRELEVANTE
CONHECIMENTO						
GESTÃO DO CONHECIMENTO						
REPUTAÇÃO						
EXPERIÊNCIA						
ÉTICA / INTEGRIDADE						
TRANSPARÊNCIA						
ESTRATÉGIA / VISÃO ESTRATÉGICA						
LIDERANÇA ESTRATÉGICA						
RELACIONAMENTO (Relações Interpessoais) (Internas e Externas).						
CAPACIDADE DE ENTREGA (Do Serviço)						
CRIAÇÃO DE VALOR						
DIFERENCIAL COMPETITIVO						
VALOR DO SERVIÇO						

UNISINOS - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS						
ANÁLISE ESTRATÉGICA DA ADVOCACIA EMPRESARIAL - VISÃO BASEADA EM RECURSOS						
NOME DA FIRMA						
ADVOGADO						
ÁREA DE ATUAÇÃO						
CONSTRUTO	PESSOAS	ORGANIZAÇÃO	TECNOLOGIA	PREÇO	GEOGRAFIA	IRRELEVANTE
COMUNICAÇÃO (Interna e Clientes)						
CULTURA ORGANIZACIONAL						
PROATIVIDADE						
GESTÃO DE PESSOAS						
GESTÃO DE PROJETOS						
TRABALHO EM EQUIPE						
GESTÃO DE CONFLITOS						
SOLUÇÃO DE PROBLEMAS						
EFICIÊNCIA OPERACIONAL (Processos / Organização da Firma)						
NEGOCIAÇÃO E COLABORAÇÃO						
TOMADA DE DECISÃO						
CRIATIVIDADE						
COMPETITIVIDADE						
PRODUTIVIDADE						
PESSOAS / PROCESSOS / SISTEMAS						
TRANSPARÊNCIA DA INFORMAÇÃO						
CAPACIDADE DA INFORMAÇÃO						
PROTEÇÃO DA INFORMAÇÃO						

UNISINOS - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS						
ANÁLISE ESTRATÉGICA DA ADVOCACIA EMPRESARIAL - VISÃO BASEADA EM RECURSOS						
NOME DA FIRMA						
ADVOGADO						
ÁREA DE ATUAÇÃO						
CONSTRUTO	PESSOAS	ORGANIZAÇÃO	TECNOLOGIA	PREÇO	GEOGRAFIA	IRRELEVANTE
QUALIDADE DA INFORMAÇÃO						
QUALIDADE DO SERVIÇO						
TRANSFERÊNCIA DA INFORMAÇÃO						
AGILIDADE DA INFORMAÇÃO						
AGILIDADE DO SERVIÇO						
DISPONIBILIDADE / ACESSIBILIDADE (Dos Profissionais da Firma)						
INDICADORES DE PERFORMANCE						
ABRANGÊNCIA						
GEOGRAFIA						
TECNOLOGIA						
PREÇO						
ORGANIZAÇÃO						
PESSOAS						

UNISINOS - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS						
ANÁLISE ESTRATÉGICA DA ADVOCACIA EMPRESARIAL - VISÃO BASEADA EM RECURSOS						
NOME DA FIRMA						
ADVOGADO						
ÁREA DE ATUAÇÃO						
CONSTRUTO	PESSOAS	ORGANIZAÇÃO	TECNOLOGIA	PREÇO	GEOGRAFIA	IRRELEVANTE
MERCADO DE ATUAÇÃO						
CRESCIMENTO (Tomada de Decisão de)						
GESTÃO DO NEGÓCIO (Da Firma)						
RECURSOS FINANCEIROS						
GESTÃO FINANCEIRA						
<i>BUDGET</i> (Orçamento da Firma)						
MARTKETING JURÍDICO						
ESTRUTURA FÍSICA						
CASO DESEJE ACRESCENTAR 'NOVOS INDICADORES', POR FAVOR, FAÇA ABAIXO						
CONSTRUTO	PESSOAS	ORGANIZAÇÃO	TECNOLOGIA	PREÇO	GEOGRAFIA	IRRELEVANTE
UNISINOS - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS						

ANÁLISE ESTRATÉGICA DA ADVOCACIA EMPRESARIAL - VISÃO BASEADA EM RECURSOS	
NOME DA FIRMA	
ADVOGADO	
ÁREA DE ATUAÇÃO	
COMENTÁRIOS ADICIONAIS - - - OPCIONAL	

ANEXO A – CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA A PRIMEIRA PESQUISA

Unisinos – Mestrado Profissional em Gestão e Negócios.
Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação
Programa de Pós Graduação em Gestão e Negócios
Nível – Mestrado Profissional

Ao (Escritório de Advocacia).

A.C. (Nome do Advogado).

Prezado Dr. (nome do advogado),

Pela presente correspondência escrevo na condição de Mestrando em Gestão e Negócios com dupla titulação pela Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos e Université de Poitiers, na França. Neste particular, como dissertação final para o encerramento do programa e obtenção da titulação de Mestre, estou fazendo um estudo com o tema: “Estratégica da Advocacia Empresarial em um Mercado Jurídico Contemporâneo”.

Por conseguinte, para o alcance dos objetivos de minha pesquisa, necessito efetuar entrevistas com advogados e gestores no período compreendido entre 01.10.2014 a 30.11.2014, motivo pela qual da presente correspondência dirigida a Vossa Senhoria.

A contribuição de Vossa Senhoria será considerada estritamente confidencial e sigilosa, atendo-se à contribuição acadêmica sobre o estudo proposto e sua visão sistêmica a se considerar o: (i) Mercado Jurídico – histórico e atual; (ii) Ideias sobre estratégia de Escritórios de Advocacia face ao Mercado Jurídico atual; (iii) Dos Rumos e Governança de um Escritório de Advocacia; (iv) Do Relacionamento com Empresas; (v) Desafios e Comentários em Geral.

Importa frisar, que a contribuição será sobre o mercado jurídico e a inserção estratégica de uma Firma de Advocacia, mas se atendo de forma sistêmica e sem qualquer identificação específica quanto ao nome do entrevistado ou escritório / empresa.

Ainda, após a conclusão do estudo, havendo interesse, estou à disposição para a apresentação do estudo e seus resultados.

Deste modo, solicito sua análise quanto à disponibilidade e interesse para me auxiliar na pesquisa, retornando através deste e-mail com datas e horários disponíveis.

Desde já agradeço sua atenção e colaboração.

Atenciosamente.

Thiago Beiler dos Santos Breyer.

Mestrando Profissional em Gestão e Negócios – Unisinos / Université de Poitiers.