



## **FRAMEWORK DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO APLICADO EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA**

Antonio Edgleison Rodrigues de Brito – edgleisonbrito@gmail.com  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Rodrigo da Gama Pinheiro – rodrigo@grupoafinity.com.br  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Adriana Melo Soares Savi – dri\_savi@yahoo.com.br  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Ana Paula Pinho – ana.pinho@ufc.br  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Cláudia Buhamra Abreu Romero – buhamra@ufc.br  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

### **RESUMO**

O estudo buscou compreender como se caracterizam as práticas de gestão estratégica em escritórios de advocacia, considerando o cenário de crescente competitividade, a ausência de conhecimentos gerenciais na formação do advogado, a cultura jurídica da litigiosidade e a regulamentação restritiva da profissão, elementos que afetam negativamente o processo decisório relacionado à gestão estratégica pelos advogados. A pesquisa caracterizou as práticas de gestão estratégica de 4 escritórios listados no Ranking Análise Advocacia Regional 2021, caracterizando-se como exploratória e qualitativa, com dados primários coletados por entrevistas semiestruturadas aplicadas com gestores indicados por essas empresas, utilizando-se da análise de conteúdo. Os resultados apontam a existência de fatores determinantes para a definição das estratégias organizacionais, a dizer: interesses do cliente, financeiro, tecnologia, identidade organizacional, crescimento e longevidade e qualidade de vida. A partir de um *framework* que simplifica a criação do plano estratégico, também foi possível delinear etapas do planejamento com base nas práticas dos sujeitos, as quais são consideradas fontes de diferenciais competitivos e reconhecimento no mercado.

**Palavras-chave:** Advocacia. Gestão estratégica. Planejamento estratégico.

### **1. INTRODUÇÃO**

O mercado jurídico brasileiro é um setor cada vez mais competitivo face ao crescente número de advogados, pois o Brasil é, desde 2015, o país com mais faculdades de Direito do mundo (CFOAB; FGV, 2020). Nesse contexto, destacar-se no mercado requer ir além do domínio de conhecimentos técnicos pelo profissional ou da aplicação das rotinas de gestão na advocacia, exigindo uma gestão estratégica que se proponha a análise o negócio de forma dinâmica, sistemática e cíclica (MINTZBERG, 1994) associada ao uso da tecnologia, pois é ela capaz de conferir uma nova experiência ao cliente (LAGE; REZENDE, 2020), de proporcionar uma “Justiça mais eficiente, acessível, efetiva e equitativa” (MALDONADO,

2019, p. 48) e de automatizar processos de trabalho repetitivos e dispendiosos típicos da advocacia tradicional (GOULART, 2020).

Ocorre que os profissionais inseridos nesse ambiente, regra geral, “não foram treinados na faculdade de Direito a gerir processos internos e pessoas” (BERNI, 2017, p. 20), o que influencia o advogado a pôr em segundo plano a busca por conhecimentos gerenciais para condução do seu negócio, afetando diretamente o posicionamento e a longevidade de sua atividade, visto que o mercado requer uma mudança de comportamento para que passe a “enxergar o escritório realmente como uma empresa”, pois “enquanto o advogado não adotar uma postura rígida a respeito da importância de ter uma gestão totalmente profissional, não há forma de alcançá-la” (ALBINI, 2018, p. 15-16).

Outrossim, o Estatuto da Advocacia (Lei Federal nº 8.906, de 04 de julho de 1996) e o Código de Ética da OAB (Resolução nº 02/2015, do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil) convergem no sentido de afastar o caráter mercantil da profissão (artigo 5º do Código de Ética da OAB) e de enfatizar a natureza não empresária da advocacia (artigos 15 e 16 do Estatuto da Advocacia), o que afeta a consciência do advogado em relação à pertinência do conhecimento de gestão estratégica, o que é reforçado pela cultura jurídica brasileira voltada para a litigiosidade e para o “paradigma quase absoluto do uso de uma única ou de uma principal fonte do direito: a lei” (GABRICH, 2016, p. 23), movendo o foco da visão do advogado para a legislação, embora essa seja apenas um dos fatores ambientais influenciadores de seu negócio.

Emerge, então, a relevância da pesquisa dado o potencial de lançar luz sobre a tomada de consciência pelo advogado gestor, vislumbrando-se o despertar criativo tanto para uma melhor entrada no mercado de profissionais recém-formados, como para a renovação de escritórios consolidados, mas que não atendam às atuais necessidades de seus clientes, pautando-se no entendimento a gestão estratégica a partir da estruturação de processos pode alavancar o potencial da organização (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) e desenvolver a visão empreendedora, tendo como escopo que mudança é o caminho para a realização da vantagem competitiva (FERREIRA, 2012, p. 7), sendo esse o campo temático estudado.

Ocorre que, da análise da literatura, verifica-se a existência de trabalhos com abordagens distintas envolvendo o mercado advocatício, tais como proposta de planejamento estratégico em estudo de caso único (BACK; ROJO, 2016), a busca por certificação ISO como diferencial competitivo (COSTA; AGOSTINI; LUCIANO, 2019; ARENHART *et al.*, 2013), a profissionalização da gestão jurídica (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2019), o incremento de ferramentas tecnológicas para otimização do atendimento ao cliente (LAGE; REZENDE, 2020) e a ressignificação do serviço jurídico por meio da inovação e startups (CANTALI; WÜNSCH, 2021). Todavia, não há estudos dedicados à real compreensão do fenômeno da gestão estratégica no seio da advocacia, emergindo, assim, uma lacuna de pesquisa, que se propõe suprir.

Assim, pesquisa se classifica como qualitativa e exploratória com uso da entrevista, de modo que, para alcance dos objetivos propostos, foram pesquisados 4 dos escritórios de advocacia mais admirados do Brasil localizados na região Nordeste, conforme o ranking análise advocacia regional 2021 (ANÁLISE, 2021), cujo critério de escolha dos sujeitos foi por conveniência e por adesão à pesquisa, utilizando-se também a técnica *snowball* (BOCKORNI; GOMES, 2021), dada a dificuldade acesso aos sujeitos.

Por fim, o estudo atende parcialmente agenda de pesquisa indicada por Castelo Júnior e Tureta (2014), bem como proporciona uma melhor compreensão da gestão estratégica no contexto da advocacia, o que poderá subsidiar escritórios e advogados que almejem

desenvolver a gestão estratégica de seu negócio não apenas para fins de sobrevivência, mas também para diferenciação no mercado competitivo.

Em vista do contexto apresentado, chegou-se à seguinte questão de pesquisa: **Como se caracterizam as práticas de gestão estratégica em escritórios de advocacia reconhecidos no mercado brasileiro?**

Para responder à questão suscitada, definiu-se como **objetivo geral**: Caracterizar as práticas de gestão estratégica de escritórios de advocacia reconhecidos no mercado brasileiro. Por conseguinte, definiu-se como **objetivos específicos**, investigar a compreensão dos gestores advogados sobre gestão estratégica e identificar possíveis etapas que compõem o plano estratégico de escritórios de advocacia.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a fundamentação teórica da pesquisa, não possuindo caráter exaustivo, cuja abordagem inicial se detém ao mercado jurídico brasileiro, seguindo-se com o tratamento da gestão estratégica e, por fim, apresentando-se considerações sobre o planejamento estratégico, de modo que se conclui com um *framework* que pode orientar a confecção do plano estratégico.

### 2.1 O mercado jurídico brasileiro

A advocacia é um ramo do mercado voltado para prestação de serviços destinados a prevenção ou repressão de problemas, mas que nas últimas décadas tem mudado de perspectiva para se tornar um parceiro de negócio (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014), contribuindo com objetivos empresariais de seus clientes, viabilizando oportunidades de ganhos, redução de custos e a diminuição de litígios judiciais.

No Brasil, a advocacia tradicional é desempenhada de forma liberal e autônoma, principalmente por escritórios de pequeno e médio porte, sem atuação especializada, com características homogêneas, por vezes formados por colegas de faculdade, sem clara divisão do trabalho e sem organização do negócio (BONELLI *et al.*, 2008). É rotineira a execução das tarefas de forma manual, pouco célere e ineficiente, o que impacta no custo final do serviço (CANTALI; WÜNSCH, 2021).

O serviço é prestado diretamente pelos proprietários do negócio, tendendo a um baixo controle estratégico, dada a deficiência na percepção e compreensão de práticas de estratégia competitiva, e um baixo controle mercadológico-financeiro com maior foco nos objetivos de curto prazo (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014).

Nessas organizações, o planejamento estratégico ainda é realizado de forma empírica, sem fundamentação teórica e sem supervisão profissional por falta de entendimento conceitual do que seja planejamento pelos advogados e de sua funcionalidade prática (COSTA; AGOSTINI; LUCIANO, 2019), inibindo-se a colaboração, a comunicação com o cliente e o compartilhamento de experiências (CANTALI; WÜNSCH, 2021).

É a partir da década de 1990 que a gestão profissionalizada ganha espaço com a ascensão de grandes escritórios jurídicos que passaram a atender demanda de trabalho especializado em direito empresarial decorrente da abertura do mercado nacional, privatizações e terceirizações (BONELLI *et al.*, 2008).

Esse movimento de profissionalização se inspirou nas corporações globalizadas dos Estados Unidos e da Inglaterra, destacando-se o modelo norte-americano conhecido por *law firms*, cujo foco era a competitividade da organização (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014). A visão empresarial das *law firms* impulsionou uma reorganização estrutural e cultural da advocacia no Brasil ao inserir administradores em funções gerenciais e conscientizar os

gestores jurídicos da importância do relacionamento com clientes externos, da imagem empresarial e do aprimoramento operacional (COSTA; AGOSTINI; LUCIANO, 2019), incentivando, ainda, a hierarquização da estrutura, a formalização de processos e a racionalização do controle estratégico de médio e longo prazo (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014).

Trata-se de uma decorrência do acirramento da competitividade, movendo a satisfação do cliente para a estratégia organizacional da advocacia, de modo a embasar o processo de tomada de decisão conforme o contexto em que se está inserido, pelo que se passou a adotar ferramentas de análise ambiental com mais recorrência a fim de melhor compreender a pressão dos *stakeholders* e encontrar diferenciais no mercado (BACK; ROJO, 2016).

Outrossim, por ser um serviço, a advocacia é marcada pela intangibilidade, o que demanda do prestador uma atuação capaz de inserir o cliente no processo produtivo no intuito de tornar tangível o trabalho desenvolvido (ARENHART *et al.*, 2013), maximizando o valor percebido com rapidez e menor custo (COSTA; AGOSTINI; LUCIANO, 2019).

Assim, a experiência do cliente tem centralidade, pelo que a percepção de qualidade decorre não apenas do ato de prestação do serviço em si, mas também das distintas ocasiões em que há contato entre o destinatário e o prestador do serviço (ARENHART *et al.*, 2013).

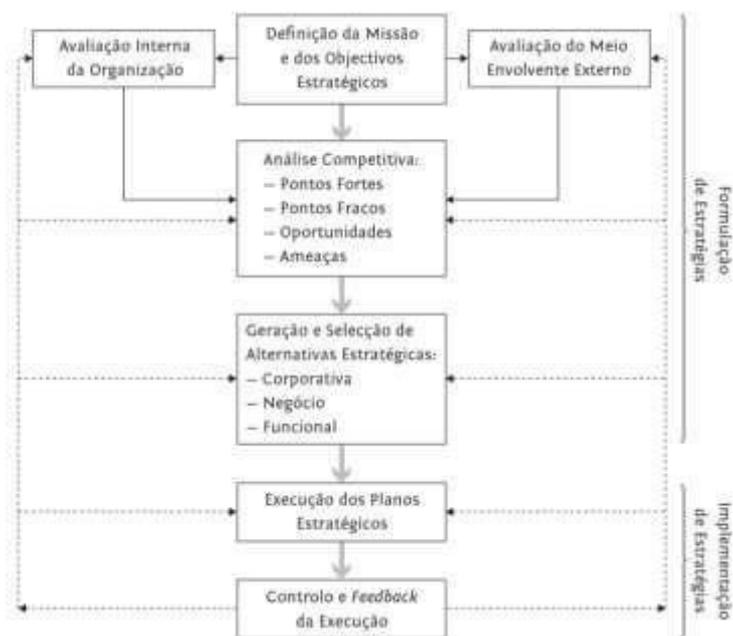
Há também o impacto da tecnologia nesse mercado, oportunizando novas relações, pensamentos e aprendizados, demandando a sua inclusão no processo produtivo e a adaptação dos sujeitos envolvidos na cadeia produtiva jurídica a fim de oferecer maior amplitude na experiência do cliente e assertividade na solução das demandas (LAGE; REZENDE, 2020). Com efeito, a tecnologia tem sido disruptiva ao transformar a sociedade e as relações humanas, proporcionando ao serviço jurídico ganhos de eficiência se comparada à prestação tradicional, emergindo a expressão Advocacia 4.0, inspirada na revolução tecnológica, a partir da qual o profissional do direito trata a tecnologia como aliada, dominando as “ferramentas digitais com o objetivo de otimizar a sua atuação”, portando um perfil inovador no modo de prestar seu serviço para torná-lo criativo, customizado, eficiente e atrativo financeiramente (CANTALI; WÜNSCH, 2021, p. 238), principalmente por meio das *lawtechs/legaltechs*, startups que desenvolvem recursos tecnológicos voltados para área jurídica, contribuindo para previsibilidade de cenários e automatização de processos decisórios para a resolução de problemas (ARANTES; BLUM, 2019).

## 2.2 Gestão estratégica

Há vários conceitos na literatura para a gestão estratégica, tal como o de Mintzberg (1994), segundo o qual é o processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação, e o de Bartol e Martin (1998), que definem como processo pelo qual os gestores formulam e implementam estratégias, tendentes à consecução dos objetivos da organização, em função do meio em que se encontram e das suas próprias condições internas.

Para Santos (2008), o processo de gestão estratégica é formado por vários elementos que são desenvolvidos de forma sequencial em dois sub-processos distintos e sucessivos: a formulação da estratégia e a implementação da estratégia, conforme apresentado na Figura 1:

**Figura 1** - Gestão estratégica como processo sequencial e cíclico.



Fonte: Santos (2008).

Na primeira etapa, a formulação da estratégia, são abordados elementos como: a missão; os objetivos estratégicos; a análise da sua situação competitiva, através do estudo do meio envolvente externo; a análise dos fatores internos relevantes; identificação de oportunidades e ameaças; e análise dos pontos fortes e fracos da organização. Nessa etapa, o autor explica que também ocorre o desenvolvimento, formulação e seleção das estratégias mais adequadas à consecução dos objetivos estratégicos da organização, levando em consideração as limitações e oportunidades relacionadas com o seu ambiente interno e externo. No sub-processo seguinte, da implementação da estratégia, são executados os planos estratégicos formulados, do controle e feedback, e dos resultados obtidos (SANTOS, 2008).

Embora aparente ser linear, a gestão estratégica é um processo dinâmico, sem princípio ou fim pré-definidos, havendo a colmatação das estratégias conforme as alterações do meio em que a organização está (MINTZBERG; WATERS, 1985), sendo que sua adequada implementação gera “o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição por meio de uma adaptação contínua” frente às mudanças que surgirem (COSTA, 2007, p. 56).

Ponchirolli e Fialho (2005) põem como foco da gestão estratégica o conhecimento para agregar valor à informação e maximizar o aproveitamento dos recursos disponíveis, estando no eixo central das estratégias as competências essenciais intelectuais e de serviços como forma de sobreviver à concorrência e ao contínuo avanço da tecnologia, convertendo os bens intelectuais das organizações em maior produtividade e em novo valor.

Já Mascarenhas (2020) apresenta um modelo com ênfase na gestão de pessoas, dimensão essencial à inserção competitiva nos negócios, repensando os modelos de gestão tradicionais para se promover um padrão de comportamento adequado às organizações modernas insertas em cenários de competição que lhes impõe necessidades estruturais, gerenciais e culturais específicas, sendo os recursos humanos fator essencial para alcance dos objetivos organizacionais.

### 2.3 Planejamento estratégico

Em função da relação entre competitividade, inovação e qualificação de processos, Santos e Chiaretto (2019) apontam o planejamento estratégico como ferramenta fundamental

para o direcionamento de qualquer negócio, possibilitando estabelecer e hierarquizar objetivos a fim de melhor aplicar os recursos de forma eficaz e eficiente a partir de ações e atividades que determinam metas e a forma de alcançá-las. Já Kuazaki (2015) o define como a metodologia gerencial que permite direcionar o caminho que a organização deverá seguir para atingir um futuro esperado, interagindo com o ambiente de negócios no qual está inserida.

Oliveira (2007) entende o planejamento estratégico como sistema composto de partes interagentes e interdependentes que formam um todo na busca por um determinado objetivo, sendo os principais componentes: os objetivos, as entradas (inputs), as transformações (processos), as saídas (outputs), os controles e avaliações, e a retroalimentação (feedback). Ademais, Ackoff (1975) aponta aspectos básicos a serem considerados em qualquer planejamento, independente da metodologia utilizada, dentre os quais o planejamento dos fins (especificação do estado futuro desejado, como a visão, os objetivos, as metas, os desafios, os propósitos, a missão e os valores), o planejamento dos meios (proposição de meios para que a empresa alcance o estado futuro desejado), o planejamento organizacional (esquematisação dos requisitos organizacionais para realizar os meios propostos), o planejamento dos recursos

(alocação dos recursos da organização na operacionalização do que foi planejado), e, por fim, o planejamento da implantação e do controle (correspondente ao acompanhamento da implantação do empreendimento e a avaliação dos resultados apresentados).

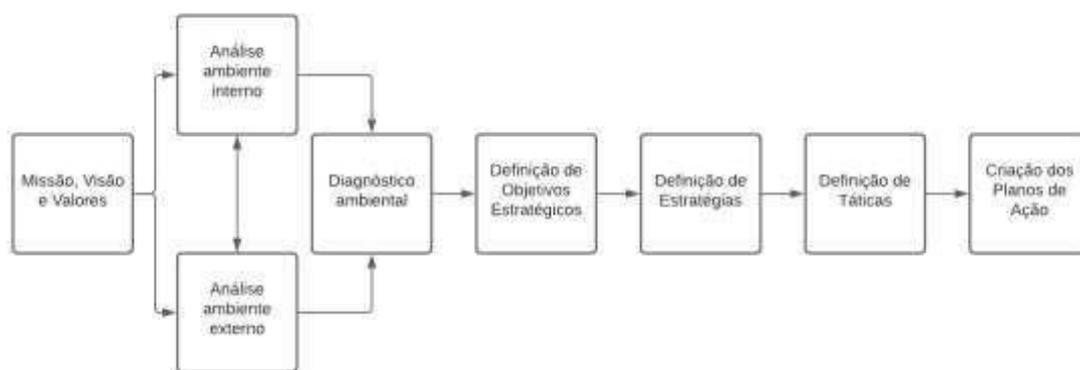
Pensando na operacionalização do planejamento estratégico, Costa (2007) afirma que há distintas etapas não obrigatórias a fim de proporcionar uma adequação às particularidades de cada organização, conforme sua realidade e estágio de implantação da gestão estratégica, sugerindo um roteiro do plano contemplando: o propósito, contendo missão, visão e valores; as estratégias corporativas; o portfólio de áreas de atuação da organização; objetivos e metas, mensuráveis e de natureza quantitativa ou qualitativa; o plano de ação; o programa de implantação; a análise do ambiente externo; a análise do ambiente interno; o diagnóstico da situação estratégica; e a análise do portfólio.

Adentrando no diagnóstico ambiental, há métodos que auxiliam as empresas, permitindo a verificação das dificuldades e das qualidades que possuem e que influenciam o andamento das atividades empresariais e auxiliam as organizações a lidar com as oportunidades e ameaças (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991), com destaque para a Matriz SWOT, de prática e simples execução (PENHA; SILVA, 2019). Já quanto ao plano de ação, menciona-se o 5W2H, que estrutura ações, deixando nítidos objetivos e responsabilidades de cada atividade que compõem tais ações (MACHADO; PINHEIRO, 2016).

Também presente na praxe organizacional é o Balanced Scorecard, instrumento gerencial que traduz a missão e a estratégia da organização por meio de medidas de desempenho, relacionando as atividades de curto e de longo prazo à visão, missão e estratégia da organização, mediante o estabelecimento de metas mensuráveis, além de criar estrutura e linguagem adequadas para comunicar a missão e a estratégia utilizando-se de indicadores para evidenciar aos funcionários os vetores de sucesso atual e futuro da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Assim como a compreensão da gestão estratégica, também há no planejamento estratégico uma diversidade de conceitos e modelos, pelo que se criou um *framework* adaptando possíveis etapas do planejamento estratégico aplicáveis à advocacia (Figura 2):

**Figura 2** - Framework para elaboração do planejamento estratégico na advocacia.



**Fonte:** Criado pelos autores com base em Costa (2007), Oliveira (2007), Santos (2008) e Machado e Pinheiro (2016).

De acordo com Oliveira (2007), os "valores" representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas de uma empresa que sustentam as suas principais decisões. Nesse contexto, o elemento da "visão" indica o que a empresa quer ser em um futuro próximo. Já a "missão" estabelece a razão de ser da empresa, bem como o seu posicionamento estratégico (OLIVEIRA, 2007, p. 50). Passa-se em seguida para análises internas e externas, sendo a "análise de ambiente externo" a avaliação da relação entre a empresa e seu ambiente, para identificar oportunidades e ameaças, enquanto a "análise de ambiente interno" objetiva determinar os pontos fracos e fortes, para que, dessa forma, possam ser evidenciadas as suas qualidades e deficiências (OLIVEIRA, 2007, p. 81). Cumpridas essas etapas, passa-se ao "diagnóstico ambiental", ocasião em que se avalia as condições internas e externas para se projetar cenários e delimitar objetivos e estratégias, conforme fatores predominantes na organização (SANTOS, 2008).

Por sua vez, na "definição de objetivos estratégicos" se delimita um parâmetro que se deseja alcançar num momento futuro certo, devendo ser mensurável quantitativa ou qualitativamente (COSTA, 2007, p. 209). Já a "definição de estratégias" revela o foco da energia, dos investimentos, da atenção e das ações da organização nos produtos/serviços, na excelência operacional ou nos clientes (COSTA, 2007, p. 39), ao passo que a "definição de táticas" corresponde ao meio para alcance das estratégias, de modo que qualquer investimento proposto deve estar alinhado a alguma estratégia (COSTA, 2007, p. 216). Por fim, tem-se a "criação dos planos de ação", na qual serão delimitadas as atividades necessárias ao alcance de cada tática, suprindo fraquezas para possibilitar o alcance dos objetivos estratégicos (COSTA, 2007, p. 217-218), o que pode ser instrumentalizado a partir da ferramenta 5W2H (MACHADO; PINHEIRO, 2016).

Tem-se, assim, um modelo prático aplicável tanto na advocacia quanto em outros setores para criação e implementação de um planejamento estratégico, sobretudo por organizações que não institucionalizaram esse procedimento na sua gestão, servindo de base para o alcance dos objetivos desta pesquisa.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta seção é dedicada a explicitar a metodologia adotada no estudo, iniciando com a caracterização da pesquisa, seguida pela apresentação do método de coleta de dados e a caracterização dos sujeitos, tratando, em seguida, sobre o instrumento de coleta e, por fim, sobre a análise dos dados.

### 3.1 Estratégia metodológica

A pesquisa tem natureza qualitativa e exploratória, com interesse em se aprofundar nos significados conferidos pelos participantes ao problema em seu ambiente natural, a partir de suas próprias necessidades (CRESWELL, 2014, p. 207-208).

Definiu-se como estratégia metodológica o uso da entrevista para nortear o procedimento de coleta de dados, em função do tipo de questão que motiva a pesquisa ter caráter específico e individual no contexto organizacional (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010), voltado para a compreensão da gestão estratégica em escritórios de advocacia.

### 3.2 Coleta de dados

A coleta de dados se deu por meio de 4 entrevistas com uso de um roteiro semiestruturado, realizadas por videoconferência via Google Meet e Microsoft Teams, sendo 3 delas com um sócio gestor com formação em Direito indicado por cada organização e 1 delas com um gestor recursos humanos sem formação jurídica, dada a indisponibilidade dos sócios durante o período de coleta, que abrangeu o período de abril a julho/2021.

Foi realizado convite a 37 escritórios de advocacia listados entre os mais admirados do Brasil no ranking Análise Advocacia Regional 2021, que se trata de um levantamento anual do mercado jurídico brasileiro realizado pela revista Análise Editorial e que classifica os escritórios mais admirados no país sob o ponto de vista de executivos jurídicos e financeiros das maiores companhias do Brasil desde o ano de 2006 (ANÁLISE, 2021).

Optou-se inicialmente por contatar escritórios localizados no Nordeste (CE, PE, BA, MA e RN), sendo posteriormente ampliado para escritórios da região Norte (AM e PA) e Sudeste (SP), dada a baixa adesão. Os convites se deram via e-mail institucional, whatsapp, redes sociais Instagram e LinkedIn e via opção “fale conosco” disponibilizada nos sites dos escritórios. Em virtude do difícil acesso aos sujeitos, também foi utilizada a técnica *snowball*, por se tratar de um tipo de amostra não probabilística comum em pesquisas qualitativas que permite o uso de redes de referência e indicações (BOCKORNI; GOMES, 2021).

Por ocasião dos contatos foi apresentada formalmente a proposta da pesquisa para fins de indicação do gestor a ser entrevistado, de modo que, das 37 organizações, obteve-se retorno de 10 delas, das quais 3 manifestaram interesse, mas não concluíram o agendamento da entrevista, outras 3 indicaram expressamente não ter interesse em participar, justificando a negativa por entenderem que a pesquisa poderia envolver dados sensíveis, conforme a Lei Geral de Proteção de Dados, e por questões de *compliance* perante seus clientes, ao passo que 4 efetivamente participaram das entrevistas, 2 delas do Ceará e 2 do Maranhão, alcançando-se, assim, 4 gestores entrevistados, respeitado o sigilo ético e firmado o termo de consentimento livre e esclarecido.

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e vídeo após autorização expressa do sujeito, com duração média de 50 minutos, sendo que o processo de coleta também se valeu do Google Jamboard para aplicação da técnica das fichas, conforme abordagem cognitivoreflexiva (PINHO; SILVA, 2021), ocasião em que os sujeitos tiveram contato com as fichas que integraram o roteiro e puderam indicar as etapas que compõem suas práticas de gestão estratégica.

Ao final, procedeu-se com a transcrição dos dados para fins de análise.

### 3.3 Sujeitos da pesquisa

O critério de escolha dos sujeitos foi a conveniência e a adesão à pesquisa, participando do estudo tão somente escritórios listados entre os mais admirados do Brasil em

2021, conforme o ranking Análise Advocacia Regional 2021, critério esse também utilizado no estudo de Castelo Júnior e Tureta (2014).

Em função do estudo ter se pautado na adesão dos sujeitos e da dificuldade de acesso a eles, não foi possível inferir a saturação nos patamares quantitativos indicados por Minayo (2017). Apesar disso, reforça-se a validade e a confiabilidade da pesquisa, dado o conjunto explícito de evidências alcançadas, fruto dos dados coletados em campo e analisados de forma imparcial (YIN, 2016), seguindo-se com rigor durante as fases do estudo o processo metodológico previamente definido (FLICK, 2009).

### **3.4 Instrumento de pesquisa**

Para atender os objetivos propostos, foi criado e revisado um roteiro semiestruturado contendo 9 perguntas e um momento de interação com fichas, guiando-se pela abordagem cognitivoreflexiva - ACR, considerando o papel ativo do sujeito para conferir significado ao fenômeno sob a influência do contexto social que está inserido, bem como o interesse em se captar a percepção dos entrevistados de forma espontânea e interativa (PINHO; SILVA, 2021). Assim, realizou-se, inicialmente, uma etapa para se conhecer o perfil do participante, contemplando sua história, composição de equipe e utilização de software na execução do trabalho. Já a segunda etapa foi composta somente pelo ciclo espontâneo da ACR, com uso de um *brainstorming* para se colher as práticas de gestão estratégica e o significado de planejamento estratégico na perspectiva do sujeito, e pelo ciclo guiado, com utilização da técnica das fichas contendo como palavras-chave as etapas contidas no *framework* (Figura 2): “missão, visão e valores”, “análise ambiente interno”, “análise ambiente externo”, “diagnóstico ambiental”, “definição de objetivos”, “definição de estratégias”, “definição de táticas” e

“criação de planos de ação”, as quais foram apresentadas aos sujeitos como possíveis etapas do planejamento estratégico, sendo esse o fenômeno que se pretendeu explorar concepções e ideias dos sujeitos.

Foi modificada a sequência original do ciclo guiado proposta por Pinho e Silva (2021) durante a execução da técnica das fichas, de modo que primeiro elas foram ordenadas por prioridade, possibilitando a exclusão de eventual ficha que não fizesse sentido para o sujeito, sendo solicitado que se explicasse o sentido conferido a cada uma delas e também justificasse a exclusão, caso ocorresse, findando com a solicitação de que fossem destacadas as fichas de maior importância para o entrevistado.

Após a primeira aplicação, fez-se a revisão do roteiro para modificar uma das perguntas no sentido de deixar mais claro o questionamento quanto ao modo e periodicidade da realização do planejamento estratégico, bem como se ratificou a inversão na ordem do ciclo guiado da ACR ao se perceber que permitiu uma reflexão holística do planejamento estratégico pelo sujeito.

### **3.5 Análise de dados**

Para análise dos dados, a pesquisa se valeu do modelo de análise de conteúdo proposto por

Bardin (2016), realizando a “organização das ideias iniciais” para permitir sua sistematização e operacionalização de maneira flexível, obedecendo-se as etapas do método, desde a pré-análise do material, escolha e codificação, definição das unidades de registro para alcançar as unidades de contexto que viabilizem a compreensão da unidade de análise.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Realizada a transcrição das entrevistas, procedeu-se com a análise dos dados coletados, o que possibilitou melhor entendimento acerca das práticas adotadas entre os escritórios de advocacia pesquisados, conhecendo a história, composição e funcionamento das organizações, compreendendo os significados conferidos ao fenômeno da gestão estratégica, bem como se delimitando possíveis etapas da confecção do planejamento estratégico, sendo os sujeitos identificados a partir das expressões: E1, E2, E3 e E4.

### 4.1 Caracterização dos sujeitos

De início, mostrou-se comum a todos os sujeitos o público-alvo empresarial. Das organizações pesquisadas, a mais antiga foi fundada na década de 1980 e a mais recente nascida em 2017. Há diversidade quanto ao modo de atuação dos escritórios, que vai desde a proposta *full service*, atendendo demandas em qualquer área do direito, passando pela prestação de serviço de massa com alto volume de processos por clientes, a exemplo setor bancário e do serviço público, até a estratégia de foco voltada para o direito tributário, de forma contenciosa e consultiva, o que denota a existência de variadas estratégias de segmentação de mercado (COSTA, 2007).

Quanto ao tamanho e composição das equipes de trabalho, também há diferenças entre os escritórios, a exemplo dos E1 e E4, que possuem atualmente uma equipe com até 10 pessoas, composta por sócios, advogados e estagiários, e do E3, que conta com mais de 100 colaboradores, com amplo corpo técnico, programa de capacitação para gestores e profissionais das áreas de recursos humanos, de psicologia, de contabilidade e de administração. Ainda sobre esse ponto, verificou-se a presença da controladoria jurídica nos E2 e E3, sendo esse um setor dedicado ao controle de qualidade do serviço e à gestão do tempo, dando suporte ao serviço técnico final (TUPAN, 2018).

Além disso, emergiu a existência de fusões na história dos sujeitos, conforme dito pelos E1 e E4 quando relataram que passaram por processos de junção de escritórios para aprimorar a prestação do serviço especializado e fortalecer a marca, o que indica uma mudança do perfil tradicional de advocacia apresentado por Bonelli *et al.* (2008) para uma perspectiva profissionalizada, com perfil empreendedor e atento à competitividade organizacional (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014; COSTA; AGOSTINI; LUCIANO, 2019).

Do mesmo modo, infere-se dos relatos dos E1, E2 e E4 a priorização do desenvolvimento interno de pessoas, projetando-se um crescimento na carreira de estagiários que ingressaram no escritório como advogados contratados. Todavia, não foi possível identificar a existência de planos de carreira entre os sujeitos, mas tão somente o delineamento da política de contratação nos E2 e E3, por serem escritórios com equipes de 30 e 105 pessoas, respectivamente. Frente a essa constatação, reforça-se a importância da gestão estratégica de pessoas como fator essencial para alcance dos objetivos organizacionais (MASCARENHAS, 2020), notadamente frente a intangibilidade que marca o serviço jurídico (ARENHART *et al.*, 2013).

E quanto à relação das empresas com a tecnologia, seu uso está presente em todos os sujeitos a partir da utilização de softwares especializados em gestão jurídica para organizar e otimizar a execução e controle dos processos de trabalho, tais como o Astrea, da desenvolvedora Aurum, e o Legal One, da desenvolvedora Thomson Reuters, além da utilização de servidores, intranet e armazenamento de dados em nuvem. Destaca-se ainda a implementação de inteligência artificial, como dito pelo E3, na confecção de atividades repetitivas para otimização do resultado final, sobretudo em demandas de massa, postura essa

capaz de gerar ganho de eficiência a partir da economia de tempo e de recursos financeiros (MALDONADO, 2019; ARANTES; BLUM, 2019).

#### 4.2 Caracterização das práticas de gestão estratégica nos escritórios de advocacia

Atendendo ao primeiro objetivo específico, investigou-se as práticas de gestão estratégica dos sujeitos, o que revelou uma potencial divisão quanto ao momento que os sujeitos vivenciam em relação ao fenômeno.

Os E1 e E4 se assemelham quanto à estrutura reduzida e quanto à priorização do controle total da operação pelos sócios, mantendo política de captação de cliente conforme sua capacidade, ambos expressando diretamente não ter a intenção de crescer em estrutura, mas sim de serem reconhecidos pela qualidade e excelência no serviço, mantendo proximidade no relacionamento com o cliente. Em vista disso, possuem como práticas a realização de reuniões periódicas mensais para planejamento de ações de curto prazo e, em média, 2 encontros anuais para planejamento de médio e longo prazo, ocasião em que priorizam a análise ambiental interna, não se identificando em suas falas a estruturação formal do plano estratégico. Tal postura reforça o caráter empírico das ações estratégicas ainda presente na advocacia, por vezes dissociadas de embasamento teórico (COSTA; AGOSTINI; LUCIANO, 2019), fato esse que não impediu o reconhecimento pela posição de destaque no contexto regional do país. Já os E2 e E3 atuam em demandas de massa, convergindo na hierarquização do trabalho e no maior quantitativo de colaboradores, havendo clara divisão do escritório em “setores”, como o administrativo e o jurídico, e em “células” por área do direito, cada uma com seu líder, o que contribui para o controle e alinhamento dos setores tático e operacional aos objetivos estratégicos, estimulando o feedback (SANTOS, 2008). Por conta dessa divisão, há maior formalização do planejamento, de modo que o E2 possui plano quinquenal, cuja execução e revisão é acompanhada por consultoria especializada, ao passo que o E3 elabora planejamento anual de forma regular, sendo o documento revisado a partir de novas demandas apresentadas por seus clientes estratégicos.

Ainda sobre as práticas do E2 e E3, possuem manuais com padrões e rotinas de trabalho, sendo a atividade mediada pelo setor de Controladoria Jurídica, o que denota a racionalização do trabalho e aprimoramento da estrutura organizacional (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014), fatores necessários para manutenção da qualidade do serviço e diferenciação no mercado, o que é indicativo da prática do *benchmarking* para análise da concorrência (COSTA, 2007). Sobre isso, o E2 explicou que o serviço contencioso de massa é marcado por uma atuação genérica e mecanizada, razão pela qual buscou se diferenciar a partir de um método de trabalho que garantisse o tratamento individualizado mesmo com alto volume de processos judiciais, o que gerou ganho de valor para seus clientes a partir de uma maior assertividade no Judiciário, estimulando o escritório a pleitear certificação ISO, postura convergente com a identificada por Costa, Agostini e Luciano (2019) e Arenhart *et al.* (2013).

Ademais, a partir do discurso dos sujeitos emergiram os fatores por eles considerados determinantes para a definição das estratégias organizacionais, apresentados no Quadro 1:

**Quadro 1** - Fatores determinantes para definição de estratégias dos sujeitos.

Unidades de análise	Unidades de contexto	Unidades de registro
	Interesses do cliente	Meta de produtividade
		Novos ramos do Direito
		Relacionamento
Financeiro		Perspectiva de ganho futuro

Fatores determinantes para definição de estratégias		Custo-benefício
	Tecnologia	Pensamento digital
	Identidade organizacional	Ética
		Atuação especializada
	Crescimento e longevidade	Crescimento planejado
		Institucionalização do escritório
Qualidade de vida	-	

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2021).

Dentre os fatores que balizam a definição de estratégias, a unidade de contexto que se mostrou mais presente nas falas foi “interesses do cliente”, que representa toda a análise feita pelos sujeitos para se identificar as pretensões e necessidades dos clientes atuais e potenciais. Essa compreensão reflete a competitividade do setor e o esforço de encontrar diferenciais competitivos (BACK; ROJO, 2016), pondo em posição de centralidade o destinatário do serviço (ARENHART *et al.*, 2013). Como unidades de registro, citam-se a “meta de produtividade”, relacionada com o patamar de assertividade em ações judiciais, referida pelo E2 e E3 para clientes com demandas de massa; os “novos ramos do Direito”, que envolve mudanças legislativas e jurisprudenciais que impactam os negócios dos clientes e geram novos produtos, a exemplo da Lei Geral de Proteção de Dados e normas produzidas durante a pandemia da COVID-19, como dito pelo E1. Outra unidade de registro vinculada aos interesses do cliente é a importância do “relacionamento” durante toda a prestação do serviço, elemento chave na captação e conversão de leads e na fidelização dos clientes, conforme fala de todos os sujeitos. Quanto ao fator “financeiro”, destaca-se a unidade de registro “custo-benefício”, retratada pelos E1, E3 e E4, de modo que os escritórios tentam equalizar seu faturamento com seus custos. E mais, os sujeitos também se balizam pela projeção de demandas que possam render elevados ganhos monetários, conforme expresso pelo E1, sendo essa a unidade de registro “perspectiva de ganho futuro”.

Menciona-se também o fator “tecnologia”, premente no discurso do E3 ao indicar que o escritório pauta todo o seu planejamento a partir do “pensamento digital”, o que implica na redefinição de todos os processos e rotinas de trabalho pautados no uso da tecnologia, o que estimulou investimento em inteligência artificial e abriu espaço para relações de trabalho flexíveis com adoção do home office em larga escala, alinhando-se ao proposto por Lage e Rezende (2020).

A unidade de contexto “identidade organizacional” foi marcante na fala do E4 a partir das unidades de registro “ética” e “atuação especializada”, pois elas compõem a base da estratégia organizacional desde a sua fundação nos anos de 1980, o que justificou que o escritório mantivesse uma postura passiva de marketing, optando por prestar serviço sob demanda, sem oferecer novos produtos jurídicos ao seu público fora de seu nicho de atuação, mantendo a atenção personalizada, o controle direto pelos sócios e uma estrutura enxuta. Tal postura remete à importância da experiência de consumo do serviço jurídico, conferindo valor à marca (BERNI, 2017, p. 36).

Tem-se ainda o fator “crescimento e longevidade”, relacionado com a perspectiva de futuro das organizações. O E1 projeta um “crescimento planejado” do escritório a partir do alcance de clientes estratégicos, agregando novos produtos ao seu portfólio, decisões essas que se pautam em rotineira análise ambiental interna e externa. Por sua vez, o E2 revelou um anseio de perenidade da organização, o que chamou de “institucionalização do escritório”, razão pela qual o constante aprimoramento e padronização dos processos de trabalho aliados

à qualidade do serviço visam alcançar o patamar de longevidade do negócio tendo como parâmetro escritórios centenários do Brasil. Isso reflete uma visão profissionalizada da gestão na advocacia capaz de criar uma cultura favorável ao crescimento (ALBINO, 2018).

Por último, o fator “qualidade de vida” esteve presente na fala do E1, representando a intenção de que o trabalho no escritório seja gerador de bem-estar para a equipe, dada a sua estrutura ser pequena exigindo o intenso envolvimento de todos os membros em vários processos de trabalho. Ante essa perspectiva, reitera-se como ação estratégica o foco na gestão de pessoas (MASCARENHAS, 2020).

### 4.3 Etapas do planejamento estratégico

Feitas essas considerações, passa-se à identificação de possíveis etapas que compõem o planejamento estratégico dos escritórios investigados, em atenção ao segundo objetivo específico, o que se fez a partir do *framework* criado no estudo, de modo que o resultado é apresentado no Quadro 2, estando destacados os quadrantes considerados como etapas mais importantes para os sujeitos e constando elementos que não integram suas práticas:

**Quadro 2** - Etapas do planejamento estratégico na perspectiva dos sujeitos.

<b>Etapa</b>	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>
1	Definição de objetivos	Missão, visão e valores	Missão, visão e valores	Missão, visão e valores
2	Missão, visão e valores	Análise ambiente externo	Análise ambiente interno	Definição de objetivos
3	Diagnóstico ambiental	Análise ambiente interno	Definição de objetivos	Diagnóstico ambiental
4	Análise ambiente externo	Definição de objetivos	Definição de táticas	Definição de estratégias
5	Análise ambiente interno	Criação do plano de ação	Criação do plano de ação	Análise ambiente externo
6	Criação de plano de ação	Definição de estratégias	Definição de estratégias	Análise ambiente interno
7	Definição de táticas	Execução*	Diagnóstico ambiental	Definição de táticas
8	Definição de estratégias	**	***	Criação do plano de ação

\* E2 fez a inclusão espontânea da ficha “execução”

\*\* E2 fez a exclusão das fichas “diagnóstico ambiental” e “definição de táticas”

\*\*\* E3 fez a exclusão da ficha “análise ambiente externo”

Inferre-se que predominou no início do plano estratégico a confecção da “missão, visão e valores”, seguida da “análise do ambiente interno”, “análise do ambiente externo” e “definição de objetivos”, o que está alinhado com o momento inicial de formulação de estratégias” apresentado por Santos (2008), vide Figura 1, e com a orientação de Cruz (2017), de modo que o foco desse momento preliminar é definir a essência do negócio, os valores que o norteiam e a perspectiva de futuro, fazendo também uma avaliação da situação da organização e do meio em que está inserida para se definir os objetivos, valendo aqui reportar a fala do E2, pois disse realizar a análise SWOT periodicamente, convergindo para a utilidade da ferramenta reforçada por Penha e Silva (2019).

Por outro lado, houve divergência entre os sujeitos quanto às etapas subsequentes. Em relação à definição de estratégias, ora os sujeitos atrelaram o momento à análise interna, como o E4, ora à execução das atividades necessárias ao alcance dos objetivos, como E1 e E3, assemelhando-se ao uso da ferramenta 5W2H para tomada de ações a partir da delimitação

das atividades, como dito por Machado e Pinheiro (2016), ao passo que o E2 vinculou à delimitação de prioridades, pensando no médio e longo prazo.

Semelhantemente ocorreu com a etapa “definição de táticas”, excluída apenas pelo E2, tendo ela sido expressa nas entrevistas como perspectiva estratégica de longo prazo, como dito pelos E1 e E4, e como objetivo organizacional, vide fala do E3.

E no que toca à “criação do plano de ação”, predominou entre os sujeitos como sendo a etapa mais importante do plano estratégico, o que pode decorrer do fato de que o cumprimento do plano assegura que “as ações e os passos necessários para implementação das estratégias combinadas sejam executados e acompanhados”, conduzindo, assim, ao alcance dos objetivos da organização (COSTA, 2007, p. 218). Adentrando nas conceituações, o E1 entende o plano de ação a partir de metas de curto, médio e longo prazo, enquanto o E2 atribui a essa etapa maior dedicação de tempo para se poder agir em prol dos objetivos. Já o discurso do E3 destoou ao aliar o momento à revisão da estratégia a partir de novas demandas dos clientes, ao passo que o E4 atribuiu significação do plano de ação como a estratégia base do escritório ao longo de sua história.

Explicita-se que o “diagnóstico ambiental”, etapa excluída apenas pelo E2, verifica-se que a nomenclatura atribuída à ficha dificultou a compreensão dos sujeitos, como expresso pelos E1 e E4, mas ainda assim a definição por eles apresentada converge com o momento de identificação de cenários futuros decorrente da análise do ambiente interno e externo (BACK; ROJO, 2016), com exceção do E3, que significou a etapa como análise do clima organizacional.

Entretanto, a inclusão da “execução” pelo E2 e a exclusão de fichas pelos sujeitos E2 e E3 reforça o entendimento de Costa (2007, p. 210), que defende que o plano estratégico tem diversas etapas, não sendo todas elas obrigatórias, de modo que as organizações adotarão tão somente aquelas que realmente façam sentido para sua realidade. Em complemento, especifique-se que o discurso do E3 evidenciou que, embora a análise do ambiente externo não seja uma formalmente cumprida, o escritório pratica o *benchmarking* de forma recorrente. Por fim, tem-se que não foi possível apontar um caminho predominante do planejamento estratégico na advocacia, finalidade não pretendida por este trabalho. Mesmo assim, verificouse que os sujeitos demonstraram possuir consciência da importância de práticas de gestão estratégica em seu negócio, as quais lhes possibilitaram alcançar diferenciais competitivos e reconhecimento no mercado.

## 5 CONCLUSÃO

O artigo se propôs a caracterizar as práticas de gestão estratégica de escritórios de advocacia reconhecidos no mercado brasileiro, considerando que os profissionais inseridos no mercado jurídico não foram treinados a gerir processos internos e pessoas, o que influencia o advogado a pôr em segundo plano a busca por conhecimentos gerenciais para condução do seu negócio. Para o alcance desse objetivo, optou-se como estratégia metodológica a entrevista com utilização da abordagem cognitivo-reflexiva, adotando-se como critério de escolha dos sujeitos a conveniência e a adesão à pesquisa, sendo convidados a participar escritórios de advocacia listados entre os mais admirados do Brasil, conforme o ranking Análise Advocacia Regional 2021, sendo os dados coletados a partir de um roteiro semiestruturado aplicado por videoconferência. Ao final, as entrevistas foram transcritas, realizando-se a análise de conteúdo, o que possibilitou melhor entendimento acerca das práticas adotadas entre os escritórios de advocacia pesquisados.

A caracterização dos sujeitos revelou que todos têm público-alvo empresarial, de modo que há diversidade na atuação, desde a proposta *full service*, passando pela prestação de serviço de massa, até a estratégia de foco voltada para o direito tributário consultivo e contencioso. Emergiu também a priorização de desenvolvimento interno de pessoas, projetando-se um desenvolvimento da carreira e se estruturando o processo de contratação, embora não tenha sido possível identificar a existência de planos de carreira entre os sujeitos. O uso de tecnologia também se mostrou presente em todos os sujeitos a partir da utilização de softwares especializados em gestão jurídica para organizar e otimizar a execução e controle dos processos de trabalho, além da adoção de inteligência artificial, gerando ganho de eficiência.

Em relação ao primeiro objetivo específico, identificou-se momentos distintos vivenciados pelos sujeitos em relação ao fenômeno investigado. Enquanto os E1 e E4 se assemelham quanto à estrutura reduzida, priorização do controle total da operação pelos sócios, política de captação de cliente e foco na excelência do serviço, os E3 e E4 convergem na hierarquização do trabalho, maior quantitativo de colaboradores, clara divisão do escritório em “setores” e “células” com líderes, padronizando rotinas de trabalho. Ademais, a partir do discurso dos sujeitos emergiram os fatores por eles considerados determinantes para a definição de suas estratégias organizacionais, a dizer: interesses do cliente; financeiro; tecnologia; identidade organizacional; crescimento e longevidade; e qualidade de vida.

Em conformidade com o segundo objetivo específico, foi possível delinear as etapas do planejamento estratégico, sendo comum entre os sujeitos iniciar pela missão, visão e valores, análise de ambiente interno e externo e definição de objetivos, havendo, contudo, dissenso quanto às etapas subsequentes, não se podendo apontar um caminho predominante do planejamento estratégico na advocacia. Apesar disso, os sujeitos demonstraram possuir consciência da importância de práticas de gestão estratégica em seu negócio, as quais lhes possibilitaram alcançar diferenciais competitivos e reconhecimento no mercado.

Mostra-se como limitação do estudo o não alcance da saturação dos dados e a baixa adesão, além da motivação apresentada pelos sujeitos que não se interessaram na pesquisa. Em vista disso, propõe-se como agenda futura (1) integrar faculdades de Direito, Ordem dos Advogados do Brasil e associações de classe como sujeitos da pesquisa, a fim de ampliar a compreensão do fenômeno da gestão estratégica no mercado jurídico e assimilar eventuais influências exercidas sobre a advocacia. Indica-se, também, dado que a maioria dos rankings da advocacia se voltam para escritórios com público-alvo corporativo, sugere-se (2) pesquisa com foco em organizações com clientes pessoas físicas (B2C - *Business to Consumer*), o que poderá revelar outras percepções e práticas de gestão estratégica, além de verificar a aplicabilidade do *framework* para elaboração do planejamento estratégico.

O estudo contribui metodologicamente com o avanço da aplicação da abordagem cognitivoreflexiva, cuja principal vantagem para alcance dos objetivos foi o ciclo guiado com utilização da técnica das fichas, executada de forma aliada ao *framework*, método que pode ser replicado em propostas similares. Frise-se que houve uma inversão das etapas do ciclo guiado, de modo que primeiro se solicitou o ordenamento das fichas, com possibilidade de exclusão de alguma delas, para só após pedir ao sujeito para significar cada uma das etapas, diferentemente da proposta original de Pinho e Silva (2021), inversão essa que visou estimular a reflexão e interação dos sujeitos com o fenômeno a partir de uma visão holística do planejamento estratégico.

Por fim, reforça-se a contribuição teórica e empírica da pesquisa, pois foi possível avançar na compreensão do fenômeno gestão estratégica na advocacia a partir das experiências de escritórios reconhecidos no mercado, criando um *framework* capaz de orientar

organizações que ainda não implantaram ações de planejamento, bem como identificar fatores tidos como determinantes para definição de estratégias no meio jurídico, o que poderá subsidiar a tomada de decisão de advogados que se dedicam ao empreendedorismo jurídico e orientar ações de formação encabeçadas pela Ordem dos Advogados do Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.
- ALBINI, S. O mercado jurídico contemporâneo. In: ALBINI, S. (coord.); CORRÊA, F. M. (org.). **Manual de gestão para advogados - Volume 1**. São Paulo: Juruá, 2018, p. 17-26.
- ANÁLISE. **Ranking análise advocacia regional 2021**. São Paulo: Análise, 2021. Disponível em <<https://analise-asset.s3.us-east-2.amazonaws.com/entry/analise-regionaiscomplilado2210-0-0-1622415809.pdf>>. Acesso em 10 jun. 2021.
- ARANTES, C. R.; BLUM, R. O. A inteligência artificial e o machine learning: o que a máquina é capaz de fazer por você. In: MALDONADO, V. N. (coord.); FEIGELSON, B. (coord.) **Advocacia 4.0**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019, p. 69-89.
- ARAUJO, G. S.; RONCHETI M. R. C. **Administração estratégica: elementos para implantação do planejamento estratégico nas organizações**, 2012.
- ARENHART, L. E. *et al.* A adoção de práticas sustentáveis e a certificação ISO 14.001: um estudo de caso em um escritório de advocacia e consultoria jurídica. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade - GeAS**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 125-153, jun./dez., 2013.
- BACK, V. T.; ROJO, C. A. Proposição de melhorias para a contratação de um escritório de advocacia. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória, v. 5, n. 1, p. 170-185, jan./jun., 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARTOL, K.; MARTIN, D. **Management**. Boston: Irwin McGraw-Hill, vol. 3, p.223-226, 1998.
- BERNI, C. **Gestão de escritórios de advocacia: o modelo de excelência da Disney aplicado à advocacia para encantar clientes e aumentar os resultados financeiros**. Florianópolis: Empório do Direito, 2017.
- BOCKORNI, B. R. S.; GOMES, A. F. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 22, n. 1, 2021.
- BONELLI, M. G. *et al.* Profissionalização por gênero em escritórios paulistas de advocacia. **Tempo social - USP**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 265-290, jun., 2008.
- CANTALI, F. B.; WÜNSCH, G. New-look law firms e lawtechs: para além da inovação de solução, uma questão de inovação de significado no mercado de serviço jurídico. **Revista eletrônica direito e sociedade - REDES**, Canoas, v. 9, n. 1, p. 235-250, abr., 2021.
- CASTELO JÚNIOR, C.; TURETA, C. A nova advocacia pós-profissional e a modernização das grandes sociedades de advocacia empresarial brasileiras. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p 813-831, nov./dez., 2014.
- CONSELHO FEDERAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (CFOAB); FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). **Exame da ordem em números**. Volume IV, março de 2020. Brasília, 2020. Disponível em <<https://www.conjur.com.br/dl/exameordemnumeros-2020.pdf>>. Acesso em 25 jul. 2020.

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

COSTA, E. A. **Gestão estratégica** - da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo e quantitativo**. 4. ed., Porto Alegre: Artmed, 2014.

CRUZ, T. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo/SP: Atlas, 2017.

FERREIRA, A. A. Conceitos e fundamentos de estratégia empresarial. In: SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G. (org.). **Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações**. São Paulo: Cengage Learning, 2012, p. 1-30.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo:

Atlas, ed. 2, 1991.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

GABRICH, F. A. Canvas e o Modelo Jurídico de Negócios. **Conpedi Law Review**, v. 1, n. 7, p. 7-32, 2016.

GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **A pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2. ed., 2010.

GOULART, J. F. Instrumentalização tecnológica da advocacia:

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro:

Campus, ed. 8, 1997.

KUAZAQUI, E. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

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

MACHADO, M. C. R.; LOUREIRO, D. P. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão: um estudo de múltiplos casos em micro e pequenas empresas de Aracaju-SE. **Caderno de Administração**, v. 22, n. 1, 2014.

MACHADO, J.; PINHEIRO, T. H. **Introdução à gestão de processos**. Brasília: Enap Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 2016.

MALDONADO, V. N. O uso da tecnologia em prol da justiça: aonde podemos chegar? In:

MALDONADO, V. N. (coord.); FEIGELSON, B. (coord.) **Advocacia 4.0**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019, p. 43-68.

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

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

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, 1994. MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies. **Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal**, p. 257-272, 1985.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo/SP: Atlas, ed. 23, 2007.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PENHA, A. H. N.; SILVA, M. M. Descomplicando o planejamento estratégico: a implantação simplificada das ferramentas gerenciais em uma microempresa de serviços em São Luís-MA.

**Revista Turismo & Cidades**, v. 1, n. 1, p. 18-38, 2019.

PINHO; A. P. M.; SILVA; C. R. M. Abordagem cognitivo-reflexiva na pesquisa em administração: uma proposta metodológica. *In: Encontro de ensino e pesquisa em administração e contabilidade*, 7, 2021, evento online, **Anais...**, Maringá: EnEPQ, 2021.

PONCHIROLLI, O.; FIALHO, F. A. P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista FAE**, v.8, n.1, p.127-138, 2005.

SANTOS, A. R. **Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos**. Escolar Editora, 2008.

SANTOS, G. D.; CHIARETTO, S. O planejamento estratégico como uma vantagem competitiva de mercado: papel do planejador. **Revista Eletrônica Acervo Científico / Electronic Journal Scientific Collection**, v. 2, 2019.

TUPAN, C. B. M. S. Controladoria jurídica. *In: ALBINI, S. (coord.); CORRÊA, F. M. (org.)*.

**Manual de gestão para advogados - Volume 1**. São Paulo: Juruá, 2018, p. 87-102.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.