

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

ALEXANDRE JAUREGUY DE ALMEIDA

**IMPLEMENTAÇÃO DE SOFTWARE COMO FERRAMENTA DA CADEIA DE
VALOR A PARTIR DO ESTUDO DO MODELO DE NEGÓCIOS DOMINANTE NOS
ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DE MASSA**

Porto Alegre

2020

ALEXANDRE JAUREGUY DE ALMEIDA

**IMPLEMENTAÇÃO DE SOFTWARE COMO FERRAMENTA DA CADEIA DE
VALOR A PARTIR DO ESTUDO DO MODELO DE NEGÓCIOS DOMINANTE NOS
ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DE MASSA**

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

Orientador: Prof. Dr. Oscar Kronmeyer

Porto Alegre

2020

A447i Almeida, Alexandre Jaureguy de
Implementação de software como ferramenta da cadeia de valor a partir do estudo do modelo de negócios dominante nos escritórios de advocacia de massa / por Alexandre Jaureguy de Almeida. – 2020.
115 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, 2020.

Orientação: Prof. Dr. Oscar Kronmeyer.

1. Contencioso de massa. 2. Advocacia de massa.
3. Modelo de negócios. 4. Advogados correspondentes.
5. Design Science Research. I. Título.

CDU 34:004

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

Alexandre Jaureguy de Almeida

**IMPLEMENTAÇÃO DE SOFTWARE COMO FERRAMENTA DA CADEIA DE
VALOR A PARTIR DO ESTUDO DO MODELO DE NEGÓCIOS DOMINANTE NOS
ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DE MASSA**

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

Aprovada em 30 de agosto de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Oscar Kronmeyer (Orient.) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner

Prof. Dr. Manoel Gustavo Neubarth Trindade

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meus dois pais e duas mães, João Carlos Gross de Almeida e Neiva Soardi, Edmor Cansian e Letusa Jaureguy Diniz Cansian, que tanto se empenharam em me ser exemplos. Aos meus irmãos, Gisele, Cássio, Luciele, Jorge, Jean e Sophia. À minha namorada Ana Paula Cacenote, que dedicou horas de sua paciência à finalização desta etapa de vida. Ao meu sócio e grande irmão de vida, Clóvis Charão, que segurou as pontas para eu me dedicar aos estudos, Dra. Patrícia Escobar e Dra. Sabrina Webber, que também se esforçaram para que eu concluísse esta etapa de vida, ao meu incentivador e grande amigo Thiago Breyer, que se não fosse pelos seus conselhos poderia ter feito o curso errado (como foi que me criei!) e, ao meu orientador, Oscar Kronmeyer, paciente, resiliente e um exemplo de mestre.

RESUMO

O advento da tecnologia, a globalização de recursos e a interdependência entre as empresas modificou a forma como as firmas de advocacia se relacionam com seus clientes. A transformação se deu por três motivos, o primeiro, que a tecnologia permitiu que as barreiras geográficas fossem superadas, o segundo, que a quebra de barreiras permitiu que os processos fossem concentrados em mercados com mais capacidade de capilaridade de atendimento, por fim, o terceiro, que a escolha das firmas de advocacia passaram a se dar pela eficiência e pelo que esses escritórios podem agregar à cadeia de valor dos seus clientes. Surgida a partir dos anos 60 pela massificação de determinados mercados, e a consequente repetição de litígios que versassem sobre mesmo assunto, aliado com o alto grau de judicialização das relações privadas, a advocacia de massa ganhou relevância na medida em que os mercados se expandiram. Contudo, os escritórios de massa enfrentam desafios pelo fato de possuírem resistência legal – Estatuto da OAB - e cultural para que possam se estruturar de forma competitiva. A judicialização maciça obriga que os escritórios de advocacia de massa contratem advogados correspondentes para cumprir atos ordinatórios judiciais. Este processo ainda é manual, demanda tempo, e com grande risco. Portanto, o objetivo do presente trabalho é compreender o modelo de negócios dos escritórios de advocacia, identificando os pontos de melhoria na prestação de serviços, para que, ao fim, se proponha uma ferramenta de software que transforme os elementos fundamentais do negócio, tornando-o operacionalmente sustentável. O trabalho se divide em três capítulos, sendo o primeiro buscando contextualizar a origem da advocacia e a forma como se estruturam as firmas de advocacia de massa no Brasil; o segundo apresentará o modelo de negócios dominante nos escritórios de advocacia de massa, o conceito de modelo de negócios e a relação com as firmas de advocacia de massa, apontando as fragilidades na cadeia de valor; e, no terceiro capítulo, se demonstrará através do método da Design Science Research, como se desenvolveu o artefato e o protótipo para melhoria na entrega dos serviços prestados pelos advogados. Ao fim, conclui-se do presente trabalho que os escritórios de advocacia de massa sofrem com a falta de relação com outras ciências da administração de empresas, o que permite apontar fragilidades no modelo de negócios dominante. Diante disso, a ferramenta de software buscará resolver um problema na cadeia de valor dos escritórios de advocacia, permitindo que reduzam

custo e garantam maior segurança jurídica na contratação de advogados correspondentes.

Palavras-chave: Contencioso de Massa. Advocacia de Massa. Modelo de Negócios. Advogados Correspondentes. Design Science Research.

ABSTRACT

The advent of technology, the globalization of resources and the interdependence between companies have changed the relationship between lawyers. This transformation occurred for three reasons, the first, that technology allowed the geographical barriers to be overcome, the second, the breaking of barriers allowed the lawsuits to be concentrated in markets with more capacity for service coverage, finally, the third, is that the choice of law firms has come to be based on efficiency and on what these offices can add to their clients' value chain. Emerged from the 1960s by the massification of certain markets, and the consequent repetition of litigation on the same subject, coupled with the high degree of judicialization of private relations, mass advocacy gained relevance as the markets expanded. However, mass offices face challenges due to the fact that they have legal - OAB Statute - and cultural resistance so that they can structure themselves in a competitive way. The mass judicialization requires that mass law firms hire corresponding lawyers to carry out ordinary judicial acts. This process is still manual, time-consuming, and at great risk. Therefore, the objective of this work is to understand the business model of law firms, identifying the points of improvement in the provision of services, so that, in the end, a software tool is proposed that transforms the fundamental elements of the business, becoming the operationally sustainable. The work will be divided into three chapters, the first seeking to contextualize the origin of law and the way in which mass law firms are structured in Brazil, the second will present the dominant business model in mass law firms, the concept of business model and the relationship with mass law firms, pointing out the weaknesses in the value chain, and in the third chapter, it will be demonstrated through the Design Science Research method, how the artifact and the prototype were developed to improve delivery services provided by lawyers. In the end, it is concluded from the present work that the mass law firms suffer from the lack of relationship with other sciences of business administration, which allows pointing out weaknesses in the dominant business model. In view of this, the software tool will seek to solve a problem in the value chain of law firms, allowing them to reduce costs and ensure greater legal certainty when hiring corresponding lawyers.

Keywords: Mass Litigation. Mass Law Firms. Business Model. Corresponding Lawyer. Design Science Research.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução dos serviços jurídicos.....	32
Figura 2 - Estrutura da proposta de valor.....	38
Figura 3 - Representação dos 9 blocos encontrados por Osterwalder.....	40
Figura 4 - Modelagem e interpretação dos nove blocos de Osterwalder.....	41
Figura 5 – Modelo de Negócios Dominante de Paul Cravath	47
Figura 6 – Cadeia de Valor de Osterwalder et. al. (2019)	49
Figura 7 – Caracterização do Artefato	60
Figura 8 - Sistematização do método DSR.....	65
Figura 9 - Etapas do processo para pesquisa do DSR.....	68
Figura 10 - Fluxo proposto para construção do Artefato – A1.....	85
Figura 11: Fluxo sistema Solicitante	87
Figura 12 – MVP versão “A2” do artefato, advogados correspondentes.....	91
Figura 13: Tela inicial do Protótipo Versão “A3”	95
Figura 14: Tela Criar uma conta	96
Figura 15: Tela de abertura de conta	96
Figura 16: Tela de abertura do sistema	97
Figura 17: Menu de gerenciamento de conta	98
Figura 18: Janela Conversa	98
Figura 19: Telas de gerenciamento de contas	99
Figura 20: Tela 1 para propositura de nova demanda	100
Figura 21: Tela 2 para propositura de demanda.....	100
Figura 22: Tela de demanda publicada e aguardando proposta	101
Figura 23: telas de abertura do <i>app para correspondentes</i>	102
Figura 24: Propostas em aberto para correspondentes.....	103
Figura 25: Proposta aceita	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Respostas sobre cadeia de valor dos escritórios de advocacia entrevistados.....	50
Quadro 2 - Análise comparativa entre ciências tradicionais e a <i>design science</i>	57
Quadro 3 - Diferenças entre a ciência tradicional e a <i>design science</i>	57
Quadro 4 – Camadas do processo de desenvolvimento do artefato.....	60
Quadro 5 - Critérios para condução das pesquisas que utilizam a DSR.....	62
Quadro 6 - Metodologia DSR.....	67
Quadro 7 - Análise das firmas de advocacia de massa entrevistadas.....	72
Quadro 8 - Roteiro estruturado das entrevistas realizadas.....	73
Quadro 9 - Modelo de Negócios Dominante –Artefato atual – Azero.....	77
Quadro 10 – Similaridade entre modelo dominante e escritórios de massa.....	78
Quadro 11 - Evidências fragilidades da cadeia de valor das firmas de advocacia.....	80
Quadro 12 – Formas para contratação de advogados correspondentes.....	84
Quadro 13 – Demandas e respostas do artefato versão “A1”.....	89
Quadro 14: Demandas e respostas do artefato versão “A2”.....	93

Lista de SIGLAS

CFOAB	Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil
DSR	Design Science Research
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
STJ	Superior Tribunal de Justiça
STF	Supremo Tribunal Federal
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Definição do Problema	16
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 Justificativa	18
1.3.1 Justificativa Acadêmica.....	18
1.3.2 Justificativa Profissional.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Contextualização da Advocacia e do Mercado Jurídico	22
2.2 Breve Histórico da Advocacia no Brasil	28
2.3 A Advocacia de Massa no Brasil	29
2.4 O modelo de negócio criado por Paul Cravath	33
2.5 Business Model e a relação com as Firms de Advogados	36
2.6 Business Model - Conceito e o Modelo de Osterwalder	37
2.7 A criação de valor e a proposta de valor	42
2.8 A cadeia de valor como diferencial competitivo nas firmas de advocacia de massa: demonstração das fragilidades	43
2.9 Design do modelo de negócio nas firmas de advocacia e a influência do modelo de negócios de Paul Cravath	45
2.10 Da identificação das fragilidades na cadeia de valor dos escritórios de advocacia de massa	49
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	54
3.1 Conceituação do Design Science Research	54
3.2 O conceito de artefato	59
3.3 Critérios para desenvolvimento da pesquisa pela metodologia DSR	61
3.3.1 Descrição dos critérios para elaboração da pesquisa DSR.....	63
3.4 Pesquisa Design Science Research como método de trabalho aplicado	67
3.5 Protocolo de pesquisa aplicado	68

3.6 Universo Pesquisado: Amostras do problema e unidades de análise	69
3.7 Fontes de Evidências	69
3.8 Instrumentos para coleta de dados	70
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	71
4.1 Da observação	71
4.2 Coleta de Dados e População Pesquisada	72
4.3 Técnicas e formas de análise de dados.....	75
4.4 Estruturação da Pesquisa e a Observação do Pesquisador.....	75
4.5 Dos dados coletados e o modelo de negócio dominante nas firmas de advocacia de massa.....	77
4.6 Das fragilidades encontradas a partir da análise da cadeia de valor dos entrevistados.....	79
4.7 Relevância do Problema e a sugestão de artefato.....	83
4.8 MVP do Artefato – Versão A1 – Versão do Escritório de Advocacia.....	86
4.9 MVP do Artefato – Versão “A2”	90
4.10 Prototipagem – Versão “A3” do artefato.....	94
4.10.1 Da Interface Web.....	95
4.10.2 Da Interface mobile – Versão “A3” do artefato	102
4.11 Da Implantação do Artefato ao Mercado de Advocacia de Massa	104
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
5.1 Considerações finais acadêmicas	105
5.2 Considerações finais profissionais e práticas	105
6 REFERÊNCIAS	108
7 ANEXO A – ANALISE DE DISCURSO DOS ENTREVISTADOS	115

1 INTRODUÇÃO

A advocacia vem se transformando no decorrer do tempo, uma vez que o profissional advogado sempre foi visto como um detentor de conhecimentos jurídicos, tecnicista, autônomo e um profissional liberal. As mudanças ocorridas no mercado, o advento da tecnologia que trouxe o processo eletrônico e a concentração elevada de profissionais levam os advogados a terem de se socorrer em outras ciências para manterem-se competitivos.

A competição não está na precificação de serviços. Conforme ensinamento de Breyer (2015), as firmas de advocacia entenderam a necessidade de entregar algo além da petição e da mera condução do processo judicial. A prestação de serviço passou a ser exigida com menor preço e maior eficiência, sendo que os modelos de negócios que entregam valor passaram a possuir um diferencial competitivo nas firmas de advocacia.

Asensi (2014), explica que o mercado de advogados possui grande concentração, e é competitivo pela quantidade de advogados que atuam e competem neste tipo de segmento de negócio.

Conforme o Quadro Geral de Advogados¹, da Ordem dos Advogados do Brasil – OAB - no ano de 2020, o número de advogados inscritos e ativos superou chegou ao número de 1.201.348 profissionais.

Asensi (2014) corrobora que no Brasil boa parte dos profissionais padecem de carência de formação em outras áreas que não exclusivamente aquelas do Direito. O Direito acabou se tornando uma ciência isolada quando tratada como negócio, uma vez que os egressos dos cursos de Ciências Jurídicas e Sociais praticamente não possuem contato com áreas que poderão auxiliar no desenvolvimento de seus negócios, sendo este um dos fatores que limita o crescimento e a competitividade entre firmas de advocacia.

Neste sentido, os profissionais do Direito ao empreender, ainda que como autônomos, se deparam com situações rotineiras de qualquer empresa que não são assuntos relativos às ciências jurídicas e sociais. A sobrevivência de um empreendimento jurídico está em conectar o conhecimento técnico jurídico ao

¹ Dados obtidos a partir do Quadro Geral de Advogados, da OAB Nacional, disponível no site <https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>, acesso em 20/07/2020.

desenvolvimento de competências e habilidades gerenciais e de gestão. (ASENSI, 2014).

O problema levantado por Asensi (2014) ficou perceptível durante as entrevistas realizadas para o presente estudo, que as firmas de advocacia possuem dificuldades em compreender o seu próprio negócio, o modelo que adotam, bem como a integração entre as diversas áreas e departamentos, que ao fim dão sustentabilidade ao negócio.

[...] O escritório, a gente investe em marketing, mas eu tenho comigo que a advocacia ela é muito pessoal, ou seja, de muita personalidade. Eu acho muito simples tu dizer “a estou investindo em marketing, estou iniciando o nome do meu escritório”, mas o cliente ele não vê por aí. [...] (NARRATIVA DE UM ENTREVISTADO)

A visão restrita sobre o marketing, uma área importante dentro do conceito do modelo de negócio e da cadeia de valor da empresa, corrobora, por exemplo, com o desconhecimento sobre os próprios concorrentes, quando o mesmo entrevistado afirma: “*Nós temos (como concorrente) o Damarestes advogados, é um escritório muito forte. Nós temos, qual é o nome do escritório? Agora não me lembro dos outros, mas são essas firmas [...]*”.

Assim, durante a própria evolução da pesquisa passou-se a observar que além do desconhecimento da própria cadeia de valor, as firmas de advocacia não possuem de forma estruturada e clara, não apenas a sua proposta de valor, mas também o seu modelo de negócio, fato que somente restou evidenciado no decorrer dos trabalhos realizados.

Logo, diante das questões apresentadas, passou a ter relevância como objetivo deste trabalho descrever os modelos de negócios atuais das firmas de advocacia de massa, identificando a cadeia de valor das firmas de advocacia de massa, utilizando Osterwalder (2004) e Osterwalder et. al. (2019) como teoria de base e, a partir disso, identificar eventuais *gaps* na cadeia de valor destas empresas e propor uma ferramenta de software que permita melhorar a sustentabilidade das firmas de advocacia.

Osterwalder (2004) define que para compreensão do *Business Model* há a necessidade de se entender a complexidade dos negócios, compreendendo as variáveis dos serviços ofertados, proposta de valor e a forma de captura de valor, formas de entrega e distribuição, custos e receitas, sob a ótica das incertezas do

próprio mercado e, da mesma forma, compreender como as empresas encaram esse fato.

Osterwalder (2004) define o termo *Business Model* – Modelo de Negócio – da seguinte forma:

Business: Atividade de comprar ou vender melhorias ou serviços, ou uma empresa que faça este serviço ou trabalho, com intuito de receber dinheiro.
Model: uma representação de algo, como um objeto físico que geralmente é menor que o objeto real ou como uma descrição simples do objeto que pode ser usado em cálculos. ²(OSTERWALDER, 2004, p. 14]).

Teece (2010), complementa o conceito do citado autor como sendo um conjunto de dados e outras evidências que apresentam a proposta de valor aos clientes, com estrutura viável de receitas, custos e a forma de se entregar este valor.

Para isso, Macedo et. al. (2013), citam nas palavras de Chesbrough e Rosenbloom (2002) que “[...] um modelo de negócio define a forma como a empresa irá ganhar dinheiro especificando sua posição na cadeia de valor”. (CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002 *apud* MACEDO; LEZANA; CASAROTO FILHO; CAMILLO, 2013, s/p)

A literatura analisada e que serviu de base para impulsionar a presente pesquisa é uníssona quanto a dificuldade de os advogados conectarem o seu conhecimento jurídico às práticas de administração de empresas. Selem e Bertozzi (2005), Susskind (2010), Selem (2013), Asensi (2014), Breyer (2015), Vodovoz e May (2017), convergem ao mesmo ponto, que a advocacia precisa se reinventar e se multidisciplinar para que os negócios resistam em um mercado cada vez mais mutáveis e busca eficiência.

Logo, diante destas premissas, o presente estudo buscará inicialmente contextualizar a advocacia nos tempos atuais, compreender os modelos de negócios dos escritórios de advocacia de massa, para que ao fim, ao compreender a proposta de valor destas firmas de advogados, utilizando-se da metodologia de Design Science Research, se consiga propor uma ferramenta de software que melhore a proposta de valor deste segmento de negócio, incrementando a sua própria sustentabilidade.

² Tradução feita de forma livre pelo pesquisador a partir da Tese de Doutorado de Osterwalder (2004).

1.1 Definição do problema

Conforme breve revisão de literatura, assim como pela pesquisa realizada e que restará demonstrada no decorrer do presente estudo, as firmas de advocacia de massa possuem dificuldades em compreender seu modelo de negócio, não identificando de forma clara qual a sua proposta de valor.

O problema se agrava na medida em que o mercado passa a exigir dos advogados um nível de profissionalização multidisciplinar que, não é usualmente ensinado na grade curricular da academia convencional.

Richard Susskind (2010) provocou que o futuro dos advogados será de sucesso ou fracasso, na medida em que compreenderem e entenderem o seu valor, a necessidade de se transformar e, principalmente, de adaptação a um novo mundo.

Aliás, o problema se mostrou relevante durante a pesquisa, pois o processo de crise pandêmica vivida pelo Corona vírus, em escala mundial, foi um agravante diante do pouco conhecimento dos advogados em áreas da administração de empresas, fato que agravou e confirmou a própria teoria de Richard Susskind (2010).

O autor ainda assevera que as firmas de advocacia precisam compreender as mudanças e utilizar a tecnologia em seu favor, utilizando a gestão como ferramenta e uma nova forma de promover a entrega dos serviços.

Muitas dessas firmas de advogados se destacam e atuam em um segmento específico conhecido por “advocacia de contencioso de massa”, a qual pode ser definida, em um conceito livre deste pesquisador, como uma firma especializada em determinada matéria, que atende ações judiciais repetitivas, tratando de um mesmo assunto e em grande escala.

Gonçalves; Neto; Gonçalves (2016, s.p.), descrevem a advocacia de massa como sendo “[...] chamados *“litigantes organizacionais”*, que possuem demandas permanentes no Poder Judiciário, têm objetivos estratégicos, de longo prazo, como a disputa de determinado entendimento jurisprudencial”.

Os autores complementam que a advocacia de massa, via de regra, é distribuída geograficamente, onde os processos tramitam em diversas Comarcas que acabam sendo distintas de onde o escritório possui sede.

Dessa forma, para atendimento dos atos processuais é necessário que se faça a contratação de advogados correspondentes, os quais contratados pela firma de

advocacia realizam atos ordinatórios em juízo a rodo dos advogados patronos da causa.

Ainda que não se localize literatura que trate especificamente deste formato de contratação de advogados por outros advogados, a própria pesquisa revelou a dificuldade de os escritórios gerirem este processo de contratação, senão vejamos:

[...]Olha, tem muita coisa. Vou falar de mim, que é o que eu imagino que aconteça com todo mundo. Imagino que umas três ou quatro audiências fora, por semana, realizada por correspondentes. [...] Quando a gente não conhece ninguém, a gente procura (**por correspondentes**) no Migalhas, na OAB, para ver se eles indicam algum. Então os caminhos, normalmente são esses, indicação, Migalhas, e aí a gente liga para ver o que a gente sente e depois a gente liga na OAB para ver se conhece o advogado. [...]
Pesquisador - E tu já tevês quebra de algum acordo com algum correspondente, algum problema com eles?

Entrevistado – Vários. De não comparecer em audiência, de não saber do que se tratava o processo. Uma vez eu contratei um para comparecer como preposto em uma audiência inicial. Ele chegou e aí o juiz fez algumas perguntas do processo, ele não sabia nada. E aí o juiz já, naquele momento, claro que depois você recorre, mas você tem uma dor de cabeça muito grande, de quando você vai pegar a ata de audiência e mostrar para o seu cliente e explicar “olha, olha o que aconteceu”, entendeu?! Porque aí eu já tive revelia por causa disso, já tive defesa não recebida também, por causa da ausência do advogado. Infelizmente. Não é sempre, mas infelizmente já aconteceu. (LAIZA RIBEIRO – BRASIL, SALOMÃO E MATHIES ADVOGADOS, 2020) (grifos nossos).

A entrevista com os escritórios pesquisados elucidou a dificuldade que as firmas de advocacia possuem para administrar a contratação de advogados correspondentes, haja vista que é um processo estranho à cadeia de valor da empresa, notadamente por ser uma área de apoio e parceria, mas que de difícil solução, pois os processos de massa tendem a ser sazonais.

Esta dificuldade apresentada pelos entrevistados acaba sendo comum aos demais escritórios, pois todos os pesquisados apontaram problemas semelhantes, e indicaram durante a pesquisa que uma melhoria neste ponto específico da prestação de serviços poderia dar mais eficiência ao trabalho do advogado.

Deste modo, à medida em que se compreender o modelo de negócios e, conseqüentemente, identificar pontualmente os pontos de melhoria à cadeia de valor dos escritórios de advocacia de contenciosos de massa uma, poder-se-á propor uma ferramenta que agregue sustentabilidade ao negócio das firmas de advocacia.

Portanto, o presente estudo está focalizado na seguinte questão de pesquisa: **Como compreender o modelo de negócio dos escritórios de advocacia dominante, e a partir disso identificar fragilidades na cadeia de valor dos escritórios de**

advocacia de massa, para que se proponha ferramenta que transforme elementos fundamentais do modelo de negócio, tornando-o operacionalmente sustentável?

1.2 Objetivos

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

1.2.1 Objetivo Geral

Propor a melhoria de desempenho de escritórios de advocacia de massa, a partir do entendimento de suas fragilidades/dificuldades na operacionalização de sua cadeia de valor, propondo uma ferramenta de melhoria da operacionalidade de sua cadeia de valor com melhoria na entrega de valor e incremento na sua sustentabilidade.

1.2.2 Objetivos Específicos

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

- a) Contextualizar o mercado de advocacia de massa no Brasil, identificando o modelo de negócios dominante;
- b) Identificar no modelo de negócio dominante dos escritórios de advocacia de massa as fragilidades que comprometem a sua sustentabilidade;
- c) Prototipar uma ferramenta de software que transformará a cadeia de valor para viabilizar a sustentabilidade do modelo de negócio.

1.3 Justificativa

1.3.1 Justificativa Acadêmica

Do ponto de vista acadêmico, o presente estudo buscará através da concisa revisão da literatura contribuir para contextualizar a advocacia em um cenário onde a competitividade e a tecnologia ditam as regras de mercado. Os estudos visarão reconhecer que os advogados não tem em sua formação acadêmica o empreendedorismo e noções de gestão, o que dificulta as firmas de advocacia se desenvolverem um cenário hostil de concorrência.

O estudo se propõe uma vez que não é comum advogados agregarem nos bancos acadêmicos conhecimento de Administração de Empresas, gestão, modelagem de negócios, etc., o que afeta, conforme literatura acostada ao trabalho, o desempenho e competitividade dos escritórios de advocacia.

Jovens advogados confrontam a sua necessidade de aplicar o conhecimento técnico dirigido às áreas do Direito com a necessidade de aprender gerir um pequeno escritório, onde há recursos para comprar, comunicação visual e marketing para gerir, folha de pagamento e impostos para pagar, enfim, ainda que habilitados à postulação judicial, saber administrar o próprio negócio é fator determinante para o sucesso do profissional.

O objetivo acadêmico deste trabalho é compreender a proposta de valor dos escritórios de advocacia, para que se permita identificar o modelo de negócio dos escritórios de advocacia de massa e as fragilidades que comprometem a entrega dos serviços e a competitividade da empresa, propondo, ao final, uma ferramenta de software que agregue sustentabilidade ao negócio.

Cumprе esclarecer que muito embora as firmas de advocacia sejam assuntos recorrentes nas pesquisas acadêmicas, poucos são os estudos que abordam a complexidade deste segmento de negócio.

A proposta acadêmica deste trabalho visa contribuir com o tema academicamente, uma vez que pretende abordar teoricamente um problema que possui relevância no campo prático, conciliando e buscando complementar dois mundos distintos.

Por fim, a essência da contribuição acadêmica é a união da pesquisa à vida prática, onde o método aduz como referência ao cotidiano que precisa produzir resultados. O plano da pesquisa é compreender um cenário, neste momento severamente abalado pela pandemia mundial, questionar os meios, para que o fim produza um resultado prático em um mercado competitivo e desafiador.

1.3.2 Justificativa Profissional

No que tange o ponto de vista profissional, o mercado de advogados possui uma grande relevância no cenário econômico nacional, hoje, conforme dados citados anteriormente da OAB, são mais de 1,2 milhões de profissionais ativos e atuando no Brasil.

Dessa forma, o presente estudo tem por objetivo dar subsídios para que as firmas de advocacia busquem melhorar seus negócios e suas práticas profissionais, aumentando a competitividade e permitindo às firmas de advocacia a sustentabilidade de sua cadeia de valor.

Da mesma maneira, pelos própria pesquisa realizada, ainda há nas firmas de advogados a resistência em inovar em um mercado que mudou em razão da tecnologia e da própria informatização jurisdicional do Estado. As empresas estão mais competitivas e buscam soluções que atendam suas necessidades, logo eficiência, comunicação, recursos e entrega passaram a ser requisitos aos escritórios de advocacia.

Richard Susskind (2008) defende em seu livro *End of Lawyers*, que os Advogados vem sendo severamente atingidos pelas mudanças de mercado e por um mercado que se transformou para boa parte das profissões usuais, mas que insistem em permanecer inertes no segmento jurídico. Nas palavras do referido autor: “I believe tha lawyers, in order to survive and proster, must respond creatively and forcefully to the shifting demands of what is a rapidly envolving legal marketplace”. ³(SUSSKIND, 2008, p. 269).

A literatura acadêmica há muito se debruça sobre o assunto, a qual insiste na necessidade de os advogados se transformarem e se prepararem para a competitividade e, da mesma forma, em compreender como gerir o próprio negócio e compreender o cenário competitivo em que estão inseridos.

Castelo Junior; Tureta (2014), referendaram sobre a profissionalização dos escritórios de advocacia no Brasil, onde argumentam que estas empresas vivenciam um momento de mudanças institucionais significativas e que demandam a

³ “Acredito que os advogados, para sobreviver e prosperar, devem responder criativa e vigorosamente às demandas inconstantes do que é um mercado jurídico de rápido envolvimento” (tradução livre do autor.

ressignificação do negócio, dos processos internos e da sua própria compreensão de valor.

Os autores ainda afirmam que as práticas de gestão que até então eram referendadas mudaram na medida em que o mercado também ressignificou seus propósitos e as organizações também se reposicionaram.

Portanto, sob o ponto de vista profissional, o presente estudo se justifica pela compreensão do conceito de Modelo de Negócios de Osterwalder (2004), o qual possibilita a identificação de fragilidades estratégicas nas firmas de advocacia e, da mesma forma, possibilita a proposição de melhorias que visem a sustentabilidade dos escritórios de advogados, aprimorando a proposta de valor na relação de prestação de serviços entre firma de advocacia e cliente.

Portanto, a revisão literária com a consequente aplicação da teoria de base para compreensão da proposta de valor das firmas de advocacia, alinhadas com a aplicação metodológica da pesquisa científica pode gerar valor ao estudo e, sob o ponto de vista profissional, ter aplicabilidade direta na cadeia de valor das firmas de advocacia.

Dessa forma, o presente trabalho se justifica pelo estudo que se propõe e pela necessidade prática, percebida pela triangulação da percepção do autor com o resultado da análise das entrevistas realizadas. A necessidade de análise do modelo de negócio e a proposta de uma solução para cadeia de valor das firmas de advocacia foi confirmada pelas entrevistas com advogados do mercado, que então permitiu a criação do protótipo que será apresentado neste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo se propõe a abordar a contextualização dos escritórios de advocacia e a maneira como participam do mercado, de maneira que ao final, possa ser esboçado o modelo de negócio existente no Brasil.

Após, validar este modelo de negócios comparando com a pesquisa realizada, para que se permita a estruturação da cadeia de valor das firmas de advocacia e a compreensão da proposta de valor do segmento em estudo, se propondo o presente estudo, ao final, através da metodologia de Design Science Research propor uma melhoria na proposta de valor das empresas, através de uma ferramenta de software para contratação de advogados correspondentes.

2.1 Contextualização da Advocacia e do Mercado Jurídico

A profissão de advogado por muitas vezes se confundiu com a de um artífice, um trabalho quase artesanal. As mudanças tecnológicas tem produzido profundas modificações nas firmas de advocacia, posto que de um trabalho artesanal, para se manterem competitivas, os escritórios de advogados tiveram de adotar métodos de gestão profissional e passaram a ter de entregar não apenas soluções jurídicas, mas a terem uma proposta de valor aos seus clientes.

A figura do advogado aparece após a reforma judiciária grega ocorrida em 594 a.C. Anterior ao referido acontecimento, a imagem/atuação do advogado era dispensada, os metecos (estrangeiros residentes em Roma) não podiam argumentar na audiência de julgamento, faziam-se representar por um *Prostatês* – Patrono – enquanto os escravos eram representado por seu senhorio (GLOTZ, 1980).

Segundo o autor, acreditava-se na retórica do povo e na capacidade argumentativa dos representantes em Juízo, fazendo com que o processo Grego/Romano tomasse um caráter quase ritualístico e artístico. No mesmo sentido, o processo foi procedimentado em um rito único, escrito, após o Direito Romano reconhecer o costume como fonte do Direito e a lei escrita como forma de o legislador (*lex*) aplicar o costume aos casos concretos.

Portanto, o conservadorismo e os procedimentos quase litúrgicos, associados, muitas vezes, a preceitos religiosos fundamentados em crenças que

sustentam a ideia do bem e do mal, manifestam uma veia muito forte dentro do sistema jurídico contemporâneo (THOMPSON, 2016).

Por conseguinte, das profissões tradicionais, a advocacia vem sendo significativamente afetada, em especial por mudanças nas novas tecnologias de informação, desregulamentação de mercados, acesso à informações e internacionalização dos negócios. Conforme Greenwood & Lachman, (1996); Morgan & Quack, (2005), *apud* Castelo Júnior; Tureta (2014) tais transformações impuseram desafios à legitimidade, posição e poder dessas profissões, levantando ainda, questões sobre como elas se organizariam na prestação de seus serviços, diante do novo cenário.

Nessa perspectiva, Castelo Juniore Tureta (2014), concluem que as profissões ligadas ao Direito, reconhecidamente conservadoras quanto ao conteúdo de seu discurso profissional, bem como quanto à organização de seu trabalho, não ficaram imunes às mudanças ocorridas no cenário competitivo global.

Cumprir destacar a visão de Hapner (2002), o qual manifesta que o processo produtivo do advogado sempre foi atrelado a uma forma artesanal, ou seja, o trabalho do advogado possui valor por ter sido desenvolvido pelas próprias mãos, pois desde a compreensão da advocacia como profissão, o trabalho do advogado estava relacionado a algo além da subsistência vinculado ao esforço individual.

Houve momentos em que, por pressões do mercado, em especial após a Revolução Industrial, os sistemas de gestão foram dominados pelo modelo de Henry Ford, quando então o advogado ainda buscava unir-se à grupos de trabalhos contrários à massificação dos serviços (HAPNER, 2002).

Embora as transformações tenham impactado na atuação profissional de diversos segmentos, em especial vinculada à indústria que modificou suas formas de gestão das empresas, indo do sistema “Fordista⁴” ao sistema GM, criado por Sloan⁵, a advocacia permaneceu conservadora em seus princípios e em sua formação.

A abordagem mercantilista do advogado, segundo estudos elaborados por Hapner (2002), tem início nos Estados Unidos, com base na *commom law*⁶, surgiu

⁴ Sistema Fordista – Criado por Henry Ford, o qual se refere ao sistema de produção em massa (linha de produção) idealizado em 1913, retirado do Livro Hoje e Amanhã, Companhia Editora Nacional. 1927.

⁵ Alfred P. Sloan Jr. – Presidente e Executivo do Grupo General Motors, o qual criou sistemas descentralizados de gestão, contrariando o sistema criado por Taylor e Ford. Retirado do Livro Meus anos com a General Motors. Negócio Editora. 2001.

⁶ Conforme Hapner (2002), retirado na íntegra do estudo, O *common law*, pela explicação de GILISSEN (1986), difere dos sistemas jurídicos baseados nos princípios do direito romano-germânico

uma grande dependência de consultas aos advogados, que gerou um impacto proporcional no aumento de advogado, bem como suas remunerações que acabou, de certa forma, influenciando outros continentes, ainda que não utilizassem o mesmo sistema jurídico.

O Brasil, apesar de não possuir pesquisas científicas capazes de ilustrar essa mesma evolução, se demonstrou adepto desse formato mais mercantilista, em que pese a luta constante da OAB – Ordem dos Advogados do Brasil – em evitar a prática mercantil, sugerindo, inclusive, os honorários a serem praticados pelos advogados.⁷

Portanto, é cediço que a advocacia como profissão vem se modificando no decorrer dos anos, assim como as diversas outras formas de prestação de serviços. Os efeitos da globalização abriram horizontes para as empresas, as obrigando melhorar a sua forma de gerar valor e manterem-se competitivas no mercado.

Conforme afirmam Lara Selem e Rodrigo Bertozzi (2005), a globalização, vivida a partir dos anos 90, modificou de forma drástica a realidade de consumidores, governos e, sobretudo, das empresas, pois trouxe consigo o crescimento dos fluxos de comércio de bens e serviços e, também, do investimento internacional, aumentando, da mesma forma a concorrência.

Para os autores supracitados, o aumento da litigiosidade no Brasil tem um crescimento significativo a partir de 1995, em virtude da expansão geográfica de grandes corporações, assim como processos de privatizações, fusões, aquisições de empresas nacionais, as quais começam a competir em um cenário muito maior e mais complexo.

Nesse sentido, Selem e Bertozzi (2005) seguem a compreensão de que os escritórios de advocacia no Brasil, em sua maioria de pequeno e médio porte, com origem familiar, ainda não compreenderam o cenário de mudança.

Nesse ambiente crítico e inseguro, observa-se que muitos escritórios de advocacia, especialmente os de médio e pequeno portes (que são a maioria no mercado da advocacia brasileira) e os de origem familiar, ainda não praticam o planejamento de suas atividades com vistas a aproveitar as demandas e neutralizar as ameaças, nem criam no ambiente interno uma mentalidade mais aberta a responder às mudanças, sejam elas de que natureza forem. (SELEM; BERTOZZI, 2005, p. xv)

fundamentalmente porque: (a) "o *common law* é um *judgemade-law*, enquanto a jurisprudência apenas desempenhou um papel secundário na formação e evolução de direitos romanistas"; (b) o *common law* é um direito judiciário, onde a legislação dá suporte à jurisprudência - ocorre o oposto no direito romano.

⁷ Tabela da OAB – Anexo I

Ainda, os autores corroboram que a advocacia recebe críticas severas quando comparada ao mundo das empresas, como se firmas de advocacia e empresas de outros segmentos se tratassem de mundos paralelos e desconectados das teorias consolidadas da Administração.

Este conceito tido como conservador em muito corrobora para as dificuldades vividas pelas firmas de advocacia hoje, visto que o trabalho manual, em que pese seja relevante à profissão do advogado, não exclui a necessidade de conhecimentos financeiros, de gestão de recursos humanos ou mesmo marketing.

Para os citados autores, o próprio início de uma banca de advogados altamente competitiva exige mais que conhecimento jurídico, demanda a aplicação de teorias da Administração que permitem, ao fim, dão à firma de advocacia competitividade em um mercado tão sobrecarregado de profissionais.

Quanto ao número de profissionais no ramo da advocacia, Asensi (2014), afirma que o Brasil é o terceiro país do mundo em número de advogados por habitantes, sendo que há cinco anos existia um advogado para cada 322 brasileiros, com o passar o tempo este número aumentou.

Ademais, Asensi (2014) defende que os profissionais do direito se deparam com diversas situações que não dizem respeito exatamente aos conhecimentos aplicados às ciências jurídicas e sociais. O autor, seguindo o entendimento de Selem e Bertozzi (2005), também credita sucesso aos empreendimentos jurídicos às competências e habilidades gerenciais, demonstrando que as teorias da Administração são mais que necessárias ao sucesso de uma empresa de advocacia.

No Brasil há a adoção dos formatos organizacionais das firmas de advocacia influenciadas por seus congêneres americanos e ingleses. Para Castelo Junior e Tureta (2014), as demandas por serviços especializados e por clientes, que são corporativamente globalizados, desenharam uma nova realidade para advogados privados e atuantes no ramo empresarial.

Os autores citados defendem que:

O fortalecimento do peso de uma clientela empresarial rentável e a crescente influência política e econômica das sociedades de advogados trazem não só mudanças na organização do trabalho, mas também na sua própria estratificação (clientela empresarial e clientela individual) e internamente às relações de trabalho (sócios-proprietários e os não sócios: associados e empregados) (Piccolomini & Wolthers, 2002). Como já antecipavam Greenwood e Lanchman (1996), a América Latina, China, Índia e o Leste Europeu apresentam-se como mercados em desenvolvimento, nos quais as

empresas de serviços profissionais deverão direcionar esforços para prospecção de clientes, ajustando sua forma de organização a um ambiente competitivo internacional. (CASTELO JUNIOR; TURETA, 2014, p. XXX).

A competição internacional obriga que os escritórios de advocacia mudem seu caráter de atuação, aproximando-os, significativamente, dos modelos apresentados por empresas situadas em mercados capitalistas, que, sob uma ótica de competitividade, passam a necessitar de uma proposta de valor sólida e de um modelo competitivo capaz de os manter no mercado.

Nesse diapasão, Castelo Júnior e Tureta (2014), defendem que, tradicionalmente, os escritórios de advocacia representam um formato de organização profissional conhecido como *professional partnership*, em que os profissionais são sócios e produtores diretos dos serviços prestados.

Neste formato societário, os profissionais são ao mesmo tempo os proprietários da empresa e os produtores diretos dos serviços prestados, sendo que o trabalho ocorre, na maior parte do tempo, de forma autônoma (Miner, Crane, & Vandenberg, 1994; Muzio & Faulconbridge, 2013). No limite, existe um controle lateral e informal pelos próprios pares, possibilitando a manutenção da cooperação (Lazega, 2000). Essas organizações refletem crenças e valores do profissionalismo, que se manifestam concretamente em suas estruturas pouco hierárquicas (Malos & Campion, 1995) e seus sistemas de gestão (Lawrence *et al.*, 2012) baseados em processos informais (Nordenflycht, 2010). (CASTELO JUNIOR; TURETA, 2014, s/p)

Vê-se da leitura de Castelo Junior; Tureta (2014), que a advocacia sempre foi um meio quase que artesanal de prestação de serviços. A parte técnica estava intimamente vinculada ao conhecimento pessoal do advogado, não havendo compartilhamento de conhecimento, tampouco alguma forma de atendimento de forma mais agressiva ao mercado.

É nítido para os autores que não havia entre os advogados a aplicação de algum dos princípios da administração na gestão da empresa, sendo que havia, tão somente, a prestação de serviço de artífice do advogado ao cliente.

Porém, como evidenciado por Gouvêa; Yoshikawa (2014), a forma de prestação de serviços de advocacia muda nos Estados Unidos, todavia a partir do modelo criado por Paul Cravath, o qual modificou a forma de o advogado se relacionar com o próprio negócio.

2.2 Breve histórico da advocacia no Brasil

Em seu início a profissão de advogado no Brasil foi muito influenciada pelo que havia em Portugal, onde existiam normas direcionadas ao profissional de direito, sobretudo à pessoa do profissional advogado, onde se disciplinava questões de sigilo profissional, responsabilidade civil do advogado e orientações deontológicas (DE MARCO, 2009).

Para o mesmo autor, o formato da advocacia e sistema judiciário em muito foi trazido de Portugal para o Brasil no período colonial, especialmente porque havia a promessa de a coroa portuguesa empregar novos advogados que pudessem atuar no Brasil, contudo, sobre a égide legal de Lusitano.

Durante a chamada República Velha os advogados que atuavam no Brasil gozavam tão somente de descrédito pela ausência de credibilidade profissional, bem como a classe não exercia influência ou relevância política para o Estado (DE MARCO, 2009).

Para o citado autor a profissão de advogado passou a ser considerada essencial ao estado somente em 1930, com a criação da Ordem dos Advogados do Brasil, que então passou a exigir formação universitária para o exercício da profissão.

Nesse período ainda não havia firmas de advocacia no Brasil, sendo o advogado um artífice de seus próprios ideais para defesa dos interesses dos seus clientes. Contudo, o Brasil ainda caminhava longe de um modelo de advocacia formado por firmas de advogados, e que tivessem o mínimo de organização administrativa (DE MARCO, 2009).

Muito embora a advocacia seja uma das profissões mais antigas no Brasil, a profissionalização da advocacia e das firmas de advogados tardaram a ocorrer, pois até 1988 o Brasil não tratava o advogado como uma profissão indispensável à Justiça. (CASTELO JUNIOR; TURETA, 2014).

A partir de 1988 a Lei reconheceu o advogado como profissão e a sua necessidade ao Estado. A Constituição Federal, em seu artigo 133, definiu o papel da advocacia e a sua necessidade à administração da Justiça. (DE MARCO, 2009).

Art. 133. O advogado é indispensável à administração da justiça, sendo inviolável por seus atos e manifestações no exercício da profissão, nos limites da lei. (BRASIL, 1988).

Contudo, em 1994, com a promulgação do Estatuto da OAB – Ordem dos Advogados do Brasil - Lei 8.906/94, o Estado passou a regular o funcionamento das firmas de advocacia e, no artigo 16, disciplinou e conceituou o funcionamento das sociedades de advogados.

Art. 16. Não são admitidas a registro nem podem funcionar todas as espécies de sociedades de advogados que apresentem forma ou características de sociedade empresária, que adotem denominação de fantasia, que realizem atividades estranhas à advocacia, que incluam como sócio ou titular de sociedade unipessoal de advocacia pessoa não inscrita como advogado ou totalmente proibida de advogar. (BRASIL, 1994).

Conforme pode ser verificado na redação do texto legal, há um antagonismo nos conceitos de sociedades de advogados com o conceito de firma/empresa, pois na medida em que a Lei autoriza e disciplina a forma das sociedades de advogados, limita sua atuação empresarial.

Ocorre que a Lei foi promulgada dentro de um contexto de mercado e durante um cenário econômico, onde a tecnologia ainda não era acessível e com barreiras geográficas difíceis de transpor.

Selem (2013) atribui que a globalização da tecnologia permitiu eliminar as barreiras geográficas no Brasil, havendo o crescimento da interdependência entre empresas e suas cadeias produtivas, mas também com o papel de inserção do advogado em um novo cenário de mercado.

A autora exemplifica que no Brasil o crescimento significativo da prestação de serviços jurídicos passa a ocorrer a partir de 1998, quando o acesso livre à internet permitiu que os serviços jurídicos fossem oferecidos fora das cercanias territoriais de onde estava situado o advogado.

O advento dessa mudança, que a autora chama de *boom* tecnológico, se dá em razão do elevado número de processos na Justiça, o aumento do volume dos serviços de consultoria jurídica e a difusão da arbitragem.

Em contraponto as mudanças trouxeram problemas:

[...] Por outro lado, se instaurou uma crise, ocasionada pelo excesso de profissionais, pela ploriferação de faculdades, pela expansão dos grandes e poderosos escritórios, pela invasão das corporações jurídicas estrangeiras (especialmente nos grandes centros) [...]. (SELEM, 2013, p. 27).

A demanda por serviços jurídicos também aumentou, onde os clientes passaram a buscar serviços jurídicos mais baratos e mais especializados, aliados à rapidez na comunicação, o que contrapunha aquilo que a profissão conhecia à época. (SELEM, 2013).

Este fenômeno atingiu de um modo geral todos os segmentos de negócios, uma vez que até então as grandes empresas sofriam de problemas vinculados ao custo e agilidade da prestação de serviços jurídicos, o que passou a ser sentido também pelas pequenas empresas.

A diferença de pequenas e grandes empresas no que tange a prestação de serviços jurídicos está, basicamente, no ponto que Susskind (2013) explica. As grandes empresas de certa forma sanavam as dificuldades de rapidez de respostas e redução do custo de prestação de serviços jurídicos através da contratação de advogados conhecidos como *in house*.

Os advogados *in house* nada mais são que operadores do direito que possuem atribuições internas para respostas às áreas e interesses do negócio. São normalmente advogados empregados sobre o qual os empregadores gozam de exclusividade na prestação de serviços jurídicos.

Susskind (2013), trata destas oportunidades de negócio foram aumentando na medida em que se inicia, por influência da globalização e da tecnologia, um fenômeno que o autor chama *mais por menos (the more for less challenge)*, que nada mais é do que um dilema vivido pelas empresas em terem mais qualidade na prestação de serviços por um preço menor.

Este fenômeno inicia um processo de forte concorrência no Brasil, onde em um mercado saturado, o preço e a abordagem agressiva passa a ser determinante para uma mudança de paradigma de mercado no Brasil. Os advogados concorrem por negócios nacionalmente, e o preço passa a ser um diferencial além da qualidade da prestação de serviços jurídicos. (SELEM; BERTOZZI, 2005).

2.3 A advocacia de massa no Brasil

O objeto de estudo passa, necessariamente, pela compreensão do que é advocacia de massa e como este segmento de mercado de advogados está inserido no contexto atual, notadamente para que se compreenda a cadeia de valor desses escritórios e as suas propostas de valores.

Assim, inicialmente, cumpre esclarecer que durante a pesquisa não foi localizado na literatura um conceito específico sobre o que é “advocacia de massa”. Entretanto, o conceito adequado se encontra nesta própria pesquisa, onde os advogados entrevistados consideram que advocacia de massa são as firmas de advocacia especializadas em demandas judiciais numerosas, tratando sobre a mesma matéria e de forma repetitiva e contra um mesmo cliente.

A mudança que o Brasil viveu nos últimos anos mudou de forma drástica a forma como os advogados passaram a se relacionar com seus clientes. Selem (2013) afirma que esta mudança se dá em razão do avanço da tecnologia e da própria digitalização dos processos judiciais.

Selem e Bertozzi (2005), em seu livro “A reinvenção da Advocacia”, ainda trazem como efeito das mudanças o congestionamento de mercado, redução gradativa dos honorários (*more for less*), ingresso de bancas estrangeiras no Brasil, profissionalização da gestão dos escritórios, diminuição das competências dos departamentos jurídicos, tecnologia, escassez de teses e a sensibilidade do cliente em relação ao preço.

Breyer (2015) em seus estudos que os advogados prestavam serviços em 2013 da mesma forma que o faziam nos anos 50⁸, muito embora todas as outras indústrias tenham se desenvolvido em diversas outras áreas, advogados insistiam, em pleno século XXI em não otimizar custos, meios de produção e entrega de valor aos seus produtos.

Ao mesmo tempo que todas essas dificuldades passaram a fazer parte do cotidiano dos advogados, muitas oportunidades começaram a surgir, pois ao passo que os processos foram sendo transformados em eletrônicos, a necessidade do advogado na cidade onde tramita a ação judicial deixou de ser necessária.

Neste mesmo sentido Selem e Bertozzi (2005) trazem que a concentração dos serviços jurídicos em escritórios de maior porte, capazes de atender demandas repetitivas e que tratavam de mesma matéria foi uma condição que até então não havia sido vivenciada no Brasil.

Gonçalves, Neto e Gonçalves (2016), aduzem que a informatização do processo judicial trouxe benefícios, em especial com a possibilidade de os escritórios

⁸ Estudo realizado por Jordan Furlong, em 2013, publicado através de um editorial chamado *The New World of Legal Work*, publicado no site <https://prismlegal.com/the-new-world-of-legal-work-comments-on-jordan-furlong-report/>. Acesso em: 20 mar. 2020.

trabalharem com uma base cada vez maior de ações, notadamente pela facilidade de acesso aos autos.

Essa concentração de processos e a informatização do processo judicial permitiu que as ofertas derrubassem o preço do serviço jurídico, havendo o que se chama, nas palavras de Susskind (2013), dos serviços jurídicos serem ofertados como commodities.

O assunto remonta um grande debate que ainda ocorre em âmbito nacional sobre a o que se chama de *comoditização* de serviços jurídicos no Brasil. O termo e a venda de serviços jurídicos da advocacia em escala desagrada diversos juristas, pois na avaliação da vasta literatura de opinião de advogados e operadores do Direito é que no Brasil o termo é tratado de forma pejorativa.

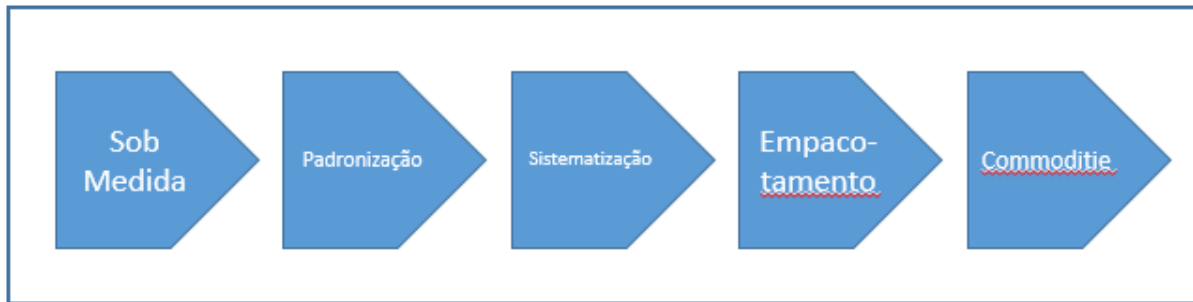
Gonçalves, Neto e Gonçalves (2016), interpretaram que esta oferta de serviços em escala mexeu com a forma da relação advogado e advogados (subcontratação e relação com correspondentes), advogados dentro da própria classe e, por fim, a relação dos advogados com seus clientes.

Neste mesmo sentido, os autores interpretam que a escala da oferta dos serviços obrigou com que os escritórios olhassem para suas áreas de gestão, fazendo com que o controles internos, gerenciamento de prazos, rotinas, estabelecimento de parcerias e o marketing do escritório fossem privilegiadas em detrimento da parte técnica processual exclusivamente.

Susskind (2013) defende que a padronização se fez necessária para os escritórios de advocacia, onde o trabalho sob medida se tornou demasiadamente caro, obrigando com que os advogados adotassem padrão na elaboração de trabalhos. A padronização permitiu a escala e, da mesma forma, quanto melhor padronizado, mais fácil é de automatizá-lo e dar escala ao produto.

O autor defende que a regra da escala, ou seja, da oferta de serviços por advogados em escala, segue o seguinte fluxo:

Figura1: Evolução dos serviços jurídicos



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de (SUSSKIND, 2013, p. 36)

Na figura acima fica clara a evolução da escala dentro dos serviços jurídicos, as quais seguiram de um trabalho artesanal, padronização, sistematização do trabalho, o empacotamento do serviço como produto e a oferta em escala. Essa evolução permitiu que as firmas de advogados se tornassem mais competitivas em relação aos profissionais que ainda trabalhavam de forma quase artesanal. (SUSSKIND, 2013).

Portanto, a advocacia de massa impulsionou a mudança no modelo de negócios das firmas de advogados, a oferta “comoditizada” de serviços em escala nacional permitiu que as firmas se organizassem para atender essa demanda. (BREYER, 2015).

A ruptura na prestação de serviços dos advogados causada pelas firmas de advogados especializado em matérias de massa modelou os negócios de maneira que áreas passaram a ser identificadas dentro dessas empresas, tais como marketing, atendimento ao cliente, gestão de processos, etc.

Este fato fez com que a advocacia se transforme como profissão e como negócio empresarial, onde o advogado do futuro precisará mudar de conceito com uma visão estratégica e um melhor entendimento do ambiente e do mercado, sob pena de obsolescência diante da concorrência (BREYER 2015).

Os modelos de negócios das firmas de advocacia foram se transformando no decorrer do tempo, notadamente pelo fato de que a gestão passou a fazer parte do cotidiano dos escritórios de advocacia. Este fato se comprova quando o papel de gestor jurídico passa a ser valorizado dentro de escritórios de advocacia.

Portanto, a partir dos anos 90 o Brasil se modifica quando as firmas de advogados passaram a se preocupar com marketing, estratégia e com recursos

humanos, preocupação esta que em 1920 já fazia parte do modelo criado por Cravath (GOUVÊA; YASHIKAWA, 2014).

Não obstante, Gonçalves, Neto, Gonçalves (2016) trouxe em sua pesquisa que a necessidade de as firmas jurídicas especializadas em contencioso de massa precisam, necessariamente, de uma organização maior quanto ao controle e gestão de carteira de processos, demonstrando que a entrega e o resultado passou a ser determinante para competição em um mercado competitivo.

Neste mesmo sentido os autores ainda destacam que diante do avanço tecnológico, passa a fazer parte da cadeia de valor destas firmas de advocacia a automação na elaboração de peças processuais e controle de movimentação processual, o que acarreta em menor possibilidade de erro e eficiência no cumprimento de prazos.

Aliás, no mesmo entendimento de Gouvêa e Yashikawa (2014), o modelo de negócios criado por Paul Cravath que serviu de base para estruturação das firmas jurídicas no Brasil, em especial advocacia de massa, fato que se demonstrou na pesquisa realizada, e que será objeto em capítulo próprio, que o foco dos escritórios ainda está voltado ao conhecimento técnico, mas não ao relacionamento com o cliente.

Diante disso, da literatura analisada tem-se que a advocacia de massa modificou a forma de prestação de serviços dos advogados no Brasil, introduzindo uma nova forma de prestação de serviços

2.4 O modelo de negócio criado por Paul Cravath

Paul Drennan Cravath nasceu nos Estados Unidos, em 1861, na cidade de Berlin Heights, Ohio. Foi advogado e influente político. Em meados de 1906, juntou-se ao escritório Blatchford, Seward & Griswold, onde criou o que se chama de Modelo Cravath de escritório de advocacia⁹.

Gouvêa e Yashikawa (2014) ensinam que o primeiro modelo, e que deu origem ao formato de firmas de advocacia que conhecemos hoje, é conhecido como modelo Cravath, onde prestigiados e renomados advogados se associavam para se beneficiarem mutuamente da reputação em suas áreas de especialização.

⁹ https://en.wikipedia.org/wiki/Paul_Drennan_Cravath

Neste sentido, conforme os autores, o modelo de negócio criado por Cravath é considerada a primeira inovação dentro de um sistema onde advogados atuavam de forma artesanal. A ruptura criada pelo novo modelo trouxe uma primeira ideia de planos de carreira e de continuidade, pois o escritório deixaria de depender dos seus fundadores para continuar existindo.

Conforme a própria definição trazida pelo sítio virtual da firma de advocacia Cravath, Swaine & Moor LLP, empresa de fundada por Paul Cravath e a qual permanece difundindo o modelo de negócios, segue-se a seguinte premissa:

Businesses realized the benefits of the legal services offered by the Firm and competing law firms also recognized the success of the Cravath System. They followed suit by adapting versions of the system for themselves, focusing on educational credentials and using a salary structure that reflected the Cravath principles. We have remained true to the basic tenets that Paul Cravath articulated. Over the past century, the name “Cravath” has become synonymous with excellence. In these challenging times, that is one thing that will not change. ¹⁰ (CRAVATH; SWAINE; MOORE, s.a. s.p).

O modelo ainda trouxe a ideia de capitalização dos recursos humanos, no qual os advogados que eram associados da firma de advocacia eram formados e os melhores poderiam no futuro figurar no quadro de sócios da empresa. Ainda, por exemplo, passou a oferecer plano de carreira e um novo sistema de remuneração que ficou conhecido como *lockstep*¹¹ (GOUVÊA; YASHIKAWA, 2014).

O modelo *lockstep* permitia remunerações igualitárias aos sócios e aos advogados associados, pois havia a necessidade de que as remunerações fossem acima da média de mercado. Os sócios recebiam valores iguais, contudo, diferentes dos associados, que também recebiam de forma igualitária entre si. (GOUVÊA; YASHIKAWA, 2014).

No que tange a operação, Gouvêa e Yashikawa (2014) aduzem que o modelo criado por Paul Cravath aprimorou o trabalho quase artesanal do advogado, que tratava cada processo judicial de forma individual, aplicando a padronização como diferencial que até então não existia no mercado de firmas de advocacia. A padronização dos serviços prestados, com a utilização de contratos em modelo

¹⁰ Disponível em: <https://www.cravath.com/systemshistory/>. Acesso em 20 mar. 2020.

¹¹ *Lockstep*, para Gouvêa e Yashikawa (2014), segundo definição dos autores, consiste em um formato de desenvolvimento de carreira, onde o advogado “associado” poderia se tornar sócio da firma de advocacia depois de um período, onde neste sistema, os advogados também seriam remunerados de forma equitativa.

padrão, padronização de petições e do próprio atendimento permitiram o escritório ser mais ágil, da mesma forma rentabilizar melhor cada cliente.

Neste sentido, conforme os autores acima citados, o modelo Cravath se tornou muito mais competitivo que o advogado autônomo e generalista, pois a padronização deu ênfase à especialidade dos advogados e um novo formato de competitividade.

Do ponto de vista organizacional e de gestão, o modelo Cravath previu no início do século passado que as áreas fossem setorizadas, onde cada especialidade possuía seu próprio departamento e prestava serviços de apoio às outras áreas de próprio escritório. (GOUVÊA; YASHIKAWA, 2014).

Isso permitiu que a firma de advocacia buscasse não advogados generalistas, mas profissionais associados que tivessem maior vivência em outras áreas do Direito além daquelas em que houve a especialização. Este formato contrariou o modelo existente de bancas de advogados e que ainda é defendido pela própria empresa, que possui mais de 100 anos de vida.

Once at the Firm, associates were required to go through rigorous and extensive training, not in one specialized field but in several, in order to develop critical skills and a breadth of knowledge that would better service the Firm's clients and their increasingly complicated business needs. Associates would work with a partner and a team of associates and then rotate to another group to learn other disciplines. Over time the most talented of the associates would become partners, but only after being well-versed in the many aspects of the Firm's practice. (CRAVATH; SWAINE; MOORE, s.a. s.p).¹²

O fato é, que, conforme os autores supramencionados, o Sistema Cravath tinha como característica a rigidez quanto a especialização do advogado em determinado assunto. Ao contrário do que o modelo da época primava, que o advogado precisava circular dentro das mais diversas áreas das Ciências Jurídicas e Sociais, o modelo Cravath dificilmente permitia um profissional trocar de área de atuação.

O modelo Cravath é ainda o modelo mais utilizado como ideário de gestão pelos escritórios de advocacia, uma vez que, conforme Susskind (2013) é comum vermos anúncios de advogados que enaltecem suas especialidades técnicas, entretanto, não o que a firma de advocacia resolve.

Ainda, ao analisarmos o modelo de Cravath sobre a ótica de Ostewalder et. al (2019), o modelo se torna demasiadamente rígido para aplicação no modelo de negócios proposto pelo autor, vejamos que é claro que Cravath tem como valor a

¹² Disponível em: <https://www.cravath.com/systemshistory/>. Acesso em: 20 mar. 2020.

entrega de nome e *expertise* sobre os temas em que o escritório atua, entretanto, pouco se verifica em valor proposto ou uma forma de capturar valor dos clientes.

Diante disso, o modelo criado por Cravath ainda hoje é o modelo de negócios dominante no mercado, haja vista que o formato criado pelo advogado no início do século XX ainda hoje é aplicado como modelo padrão pelos escritórios de advocacia.

2.5 Business Model e a Relação com as Firmas de Advogados

Neste capítulo o estudo abordará, inicialmente, os conceitos trazidos para Business Model (modelo de negócio) e proposta de valor, bem como relacioná-los com as firmas e advocacia, buscando identificar dentro da modelagem de negócio como estão estruturadas atualmente e suas propostas de valor.

Contudo, durante o trabalho de pesquisa, restou demonstrado nos escritórios analisados uma certa confusão sobre os conceitos de modelo de negócios e cadeia de valor. A pesquisa e a literatura vêm afirmando que as firmas de advogados por não compreenderem ambos os conceitos acabam perdendo em eficiência e competitividade.

Breyer (2015) concluiu em seu estudo que os escritórios têm muita dificuldade em perceber sua própria competitividade, e sob uma perspectiva de futuro, os escritórios devem ter clareza sobre seus negócios e direcionamento.

Diante disso, e após a realização das entrevistas, ficou evidente que os escritórios de advocacia de massa não seguem o mesmo modelo para os seus negócios, variando tanto na estrutura jurídica das sociedades como na estrutura de modelo do negócio, contudo, apresentam algumas características do modelo americano criado por Cravath, por exemplo, não ter advogados empregados, os advogados tem atividades designadas conforme as suas especialidades conforme áreas de atuação, pagamento de valores variáveis e participação nos processos ao invés de salário.

Contudo, as entrevistas evidenciaram que as firmas de advocacia possuem fragilidades em como seus negócios são estruturados, bem como sobre o qual é a entrega que realizam aos clientes, tampouco estratégias de marketing e recursos estratégicos.

Diante disso, se fez necessário neste estudo desenhar o modelo de negócio das firmas de advocacia de massa, notadamente para esclarecer quais são

especificamente as fragilidades enfrentadas, permitindo que seja proposta uma melhoria na forma de entrega e no valor do serviço prestado aos clientes.

O conceito de Business Model e proposta de valor é bastante controverso dentro da literatura, diversos autores como Johnson; Chirstensen; Kagermann (2008), Teece (2010), Chessbrough (2010) trazem conceitos distintos sobre a modelagem e negócios e como gerar valor aos clientes.

Entretanto, Osterwalder (2019) interpretou as diversas correntes, compilando os conceitos e ajustou uma ferramenta que contemple a todos e que servirá de base para que os modelos de negócios dos escritórios de advocacia sejam analisados para que, ao fim, se proponha uma melhoria tecnológica a estes escritórios.

Diante disso, o estudo deste capítulo se propõe a conceituar modelo de negócio e proposta de valor, para que o modelo seja posteriormente aplicado às firmas de advocacia de massa, demonstrando a cadeia de valor destas empresas e que se possa sugerir uma melhoria que incremente a sustentabilidade dos negócios.

2.6 Business Model – Conceito e o Modelo de Osterwalder

À medida em que se supera a análise histórica da evolução da advocacia e se contextualiza as firmas de advogados no Brasil, se faz necessário estabelecer não apenas o conceito de *Business Model* e proposta de valor, mas também como estes conceitos se aplicam à advocacia.

Conforme dito alhures, a advocacia vem se transformando com o advento da tecnologia e em que pese seja uma forma de prestação de serviços, as mudanças exigidas pelas próprias condições de mercado em que os advogados estão inseridos impuseram a necessidade de se compreender a estrutura de uma firma de advocacia de massa.

Susskind (2008), em seu livro *The End of Lawyers*, defende que os advogados que não conseguirem abraçar a tecnologia, entender o seu negócio como empresa, com a consequente melhor em sua própria cadeia de valor terão menor chance de sobreviver em um mercado restrito e com severa concorrência.

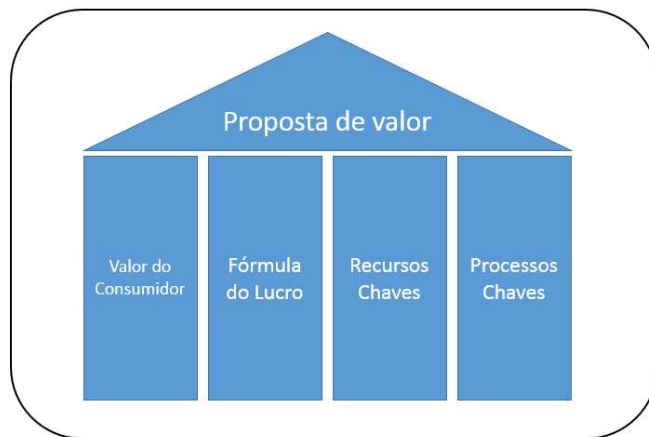
Neste mesmo sentido, o olhar sobre o cliente e, principalmente, na visão do autor, saber o que se oferta e qual o valor que os serviços prestados agregam aos clientes é vital para própria sobrevivência do negócio, pois não basta mais as firmas

de advogados serem adstritas às teses e à técnica jurídica que foi ensinada nos bancos escolares.

Orofino (2011) trouxe em seus estudos que o termo modelo de negócios se tornou predominante na literatura com a popularização da internet pelos anos 90, contudo, a literatura não apresenta um conceito claramente definido sobre o que é modelo de negócios.

Johnson; Christensen e Kagermann (2008)¹³ ensinam que o modelo de negócios é formado por quatro blocos, os quais devem descrever a maneira e como as empresas devem entregar valor aos seus clientes, conforme segue:

Figura 2: Estrutura da proposta de valor



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do conceito de Johnson; Christensen e Kagermann (2008)

A figura acima pode ser interpretada da seguinte forma, conforme análise dos autores. O valor do consumidor se refere a qual tipo de cliente que o negócio pretende atrair; a fórmula do lucro é o modelo de receitas, de custos e estabelece a margem de lucro dos serviços oferecidos a partir desta relação, os recursos chaves se refere às pessoas, tecnologia, fornecedores exclusivos, equipamentos, formas de distribuição e atendimento e, por fim, os processos chaves estão vinculados ao método e, principalmente, a forma como se pretende resolver o problema do cliente e criar a vantagem competitiva. (JOHNSON; CHRISTENSEN; KAGERMANN, 2008).

¹³ Artigo publicado no repositório online da Harvard Business Review, JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. Harvard business review, v. 86, n. 12, p. 57-68, 2008. Disponível em: <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>. Acesso em: 18 abr. 2020.

Magretta (2002) definiu que para se construir o modelo de negócios são necessários, entretanto, seis elementos essenciais, sendo eles: os clientes; a tecnologia que será empregada na proposta de valor; mercado alvo; receitas; a rede; e a captura de valor.

Entretanto o autor justifica que não pode ser confundido o modelo de negócios com a sua estratégia, ainda que as pessoas utilizem os termos de forma confusa. O modelo de negócio compreende em demonstrar a proposta de valor, enquanto a estratégia está atrelada à forma de execução do modelo de negócios. O modelo de negócio é equivalente a um método, que inicia através de uma hipótese, que deverá ser testado e revisado quando necessário. (MAGRETTA, 2002).

Macedo *et. al.* (2013), por sua vez entendeu que a abordagem de Osterwalder (2004) é a mais ampla e pode ser aplicada a todos os negócios, não apenas aos comércios e negócios de internet, mas, com muita propriedade à indústria e ao segmentos de serviços, uma vez que o conceito se caracteriza pela representação abstrata do elementos chaves de uma empresa.

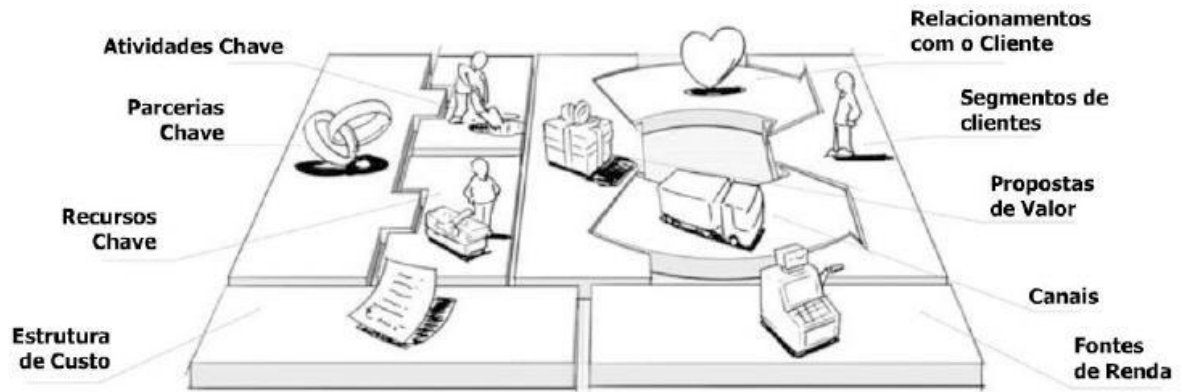
Diante disso, o conceito de Osterwalder (2019) é quem melhor define o termo, uma vez que buscou unificar os conceitos, não os invalidando, mas complementado as teorias e maneira que buscou compreender através do *business model* qual a proposta de valor que as empresas tem a oferecer aos seus clientes.

O autor complementa que o modelo de negócio deve descrever o que será vendido e sua proposta de valor, a quem será comercializado, os produtos que são essenciais para o desenvolvimento do produto e ou serviços, e como deve ocorrer a relação entre empresa e seus clientes.

Osterwalder (2019) sintetizou os conceitos identificando os componentes que foram mencionados com maior frequência, e o resultado disto foram nove componentes os quais conversavam entre si, gerando valor ao serviço prestado ou produto.

Deste modo, o autor compilou de forma sistêmica a partir do *business model canvas* os nove blocos que identificam o modelo de negócios e uma empresa, demonstrando a integralidade de sua cadeia de valor e proposta de valor.

Figura 3: Representação dos 9 blocos encontrados por Osterwalder (2019).



Fonte: OSTERWALDER, 2019, p. 96.

Osterwalder (2019) buscou relacionar de forma mais orgânica o modelo de negócios, uma vez que a proposta de valor está relacionada com todos os blocos do modelo de negócio, que ao fim buscam resolver um problema do cliente. Este compilado do que trouxe a literatura facilitou o entendimento, trazendo o que Vodovoz; May (2017) descrevem como a possibilidade de entender os negócios sob o seu aspecto estrutural.

O modelo dinâmico proposto neste modelo de negócio pode mudar conforme estrutura organizacional, todavia, a constituição desta metodologia e com esta ferramenta buscou permitir que as diferentes áreas se conectem dando sentido à entrega de valor ao cliente (VODOVOZ; MAY, 2017).

Macedo et. al. (2013) apresentou o seguinte quadro adaptado dos estudos de Osterwalder (2004), os quais resumem como se constituem os nove blocos da estrutura de negócio e como devem ser preenchida a ferramenta.

Figura 4: Modelagem e interpretação dos nove blocos de Osterwalder (2004).

Bloco de construção	Descrição	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
Proposição de valor	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico.	Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?
Segmentos de cliente	São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor.	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
Canais	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes.	Através de quais canais nossos segmentos de cliente querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrado à rotina dos clientes?
Relacionamento com clientes	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre com seus clientes.	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se integram ao restante do nosso modelo de negócio?
Recursos principais	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes.	Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Atividades-chave	Habilidades em realizar as ações necessárias mais importantes para criar valor para os clientes.	Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Parcerias principais	Principais rede de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar.	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?
Estrutura de custo	É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.	Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócio? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?
Fontes de receita	Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente.	Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

Fonte: Macedo et. al., 2013, s/p.

O modelo de Osterwalder (2004) parte da construção de um *canvas*, no qual se permite a partir deste modelo compreender de uma forma aberta a estrutura do negócio e sua cadeia de valor. O modelo oferece as possibilidades para que o negócio se demonstre e, principalmente, qual a proposta de valor oferecida ao cliente.

Neste estudo a ferramenta a qual contempla os nove blocos idealizados por Osterwalder e Pigneur (2004) será o *canvas*, o qual servirá como ferramenta pra se analisar os modelos de negócios, as cadeias de valores dos escritórios de advocacia e sua proposta de valor.

2.7 A criação de valor e a proposta de valor

É necessário neste momento do estudo conceituar a criação de valor e a proposta de valor que faz parte do modelo de negócios nas ferramentas trabalhadas por Osterwalder e Pigneur. (2004).

Vodovoz e May (2017) conceituam criação de valor como parte da estratégia dos negócios, onde existem duas correntes de pensamento que a explicam, uma delas por Porter (1985)¹⁴ e Barney (1991)¹⁵.

Barney (1991) conceitua que a vantagem competitiva é aquela que está vinculada aos recursos – Visão Baseada em Recursos – e que dificilmente poderão ser copiadas pelos concorrentes.

Ambos os conceitos por muitas vezes se confundem ou se misturam, pois eles não são excludentes e se completam na análise de literatura. Magretta (2019) complementa que para Porter a vantagem competitiva não se refere aos concorrentes que devem ser derrotados, mas uma comparação que permite um competidor operar com custo menor, podendo cobrar mais pelo serviço ou ambas situações.

Ademais, existe uma diferença entre criar valor e capturar valor, sendo que apenas criar valor não garante o desempenho persistente na atividade da empresa, uma vez que existem fatores externos que influenciam diretamente nesta dinâmica. As organizações que são perenes e eficazes costumam criar e captar valor, devendo as empresas serem eficazes em ambos aspectos. (VODOVOZ; MAY, 2017).

Vodovoz e May (2017) ainda defendem que diversos autores indicam vários elementos na criação de valor de uma empresa, não advindo de apenas um recurso, mas de uma integração de todos elementos do negócio, sejam eles tangíveis ou intangíveis.

Os autores ainda referem que a captura de valor depende de uma arquitetura que combina a entrada, integração, cooperação e diversificação do desenho organizacional, bem como a harmonia estratégica sobre todos esses aspectos. Em resumo, a criação de valor a partir de processos e rotinas de recursos de algo nível,

¹⁴ Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. *Revista de Administração de Empresas*, 25(2). Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901985000200009>. Acesso em: 10 abr. 2020.

¹⁵ Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

que permitem às empresas revisarem e se desenvolverem para captar e criar valor de longo prazo.

Magretta (2019) complementa que:

Para Porter, o desempenho deve ser definido de forma a refletir o objetivo econômico compartilhado por todas as organizações: produzir bens ou serviços cujos valores superem a soma dos custos de todos os insumos. Em outras palavras, as organizações devem utilizar os recursos de modo eficaz (MAGRETTA, 2019, p. 78).

O autor ainda complementa que o valor gerado pelo negócio pode ser aferido de maneira eficaz pelo Retorno sobre o Capital Investido – ROIC – sendo que este, para Porter, é o único indicador que corresponde à natureza multidimensional da competição.

Portanto, da análise da literatura temos que pela visão de Vodovoz e May (2017), a análise de valor pode ser feita seja pelos recursos que diferem o negócio no cenário competitivo e sua integração dentro organização, enquanto para Magretta (2019), a visão de financeira de Michael Porter com a análise do ROIC permite a avaliação da melhor forma de se gerar valor a uma empresa.

Ao que se propõe o presente estudo ambas visões podem ser utilizadas para interpretação do valor a ser criado para as firmas de advocacia, uma vez que peculiar é a elaboração dos modelos de negócios e, conseqüentemente não deixa de ser pertinente a análise da criação de valor sob a ótica dos recursos ou retorno sobre o investimento do capital aplicado.

2.8 A cadeia de valor como diferencial competitivo nas firmas de advocacia de massa: Demonstração das fragilidades.

Não obstante ao modelo de negócios e ao entendimento sobre proposta de valor, faz-se necessário compreender para que se possa elaborar uma ferramenta de melhoria, a conceituação de cadeia de valor e como se compreende este entendimento no modelo de negócio de firmas de advocacia.

Não há como desvincular a modelagem de negócios da própria estratégia para execução de determinado serviço. Magretta (2019) ensina, inclusive, que a competição está ligada ao que Porter (1996) trata como “desempenho superior”, o qual está em primeiro plano dentro dos setores e, em segundo na posição que a empresa ocupa dentro do seu setor.

O desempenho superior dentro do setor é interpretado por Magretta (2019) da forma que não há como ser o considerado “melhor absoluto”, ou seja, a vantagem competitiva se faz conforme condição do ambiente e do serviço prestado, uma vez que existem características de consumo que fazem parte desta cadeia de valor.

Por outro lado a autora entende que a vantagem que o negócio possui dentro do seu setor está atrelada a um olhar sobre os recursos e sobre os concorrentes, compreendendo a sua própria cadeia de valor para que isto gere vantagem competitiva e a empresa se destaque perante os demais.

Kronmeyer (2006) corrobora que não há como desvincular da estratégia da empresa à sua cadeia de valor, as quais devem trabalhar em sincronismo entre si e de maneira que permitam formar o melhor e mais competitivo arranjo possível.

Os *players* que fazem parte da cadeia de valor possuem papéis específicos, que em desempenhando uma determinada atividade de forma organizada e em um ambiente equilibrado, mais vantagens competitivas o negócio obterá perante a sua concorrência (KRONMEYER, 2006).

Neste mesmo sentido, o autor defende que cadeia de valor não é um aglomerado de empresas de um mesmo setor, uma vez que há diversos desdobramentos ao longo da cadeia, os quais influenciam e modificam a proposta de valor do próprio negócio. Diante disso, torna-se necessário a análise da cadeia sob uma ótica sistêmica, obtendo-se informações que permitem intervir, se for o caso, pontualmente no sistema produtivo, reduzindo riscos de investimentos em elos que por vezes não são o gargalo do setor.

Difícilmente uma empresa será bem sucedida se posicionar-se de uma maneira isolada, sendo a cadeia de valor uma visão sistêmica da estratégia sobre competitividade, na qual a advocacia não deixa de estar inserida.

A grande questão da cadeia de valor na advocacia é que o advogado nunca viu seu negócio de forma estratégica, observando elos que compõe o negócio, parceiros, operações, recursos, infraestrutura, etc. Susskind (2013) reforça que a competitividade do advogado está mais atrelada à peça processual produzida do que na avaliação da forma de entrega do serviço.

A cadeia de valor para Kronmeyer (2006) está conectada a um ambiente de terceirização, teletrabalho, alianças com fornecedores, coopetitividade, compras via internet e, principalmente, na entrega do valor ao cliente.

Portanto, a identificação a cadeia de valor dos escritórios de advocacia e sua consequente análise sistêmica permite se identificar de forma clara a proposta de valor da firma de advocacia e a maneira como a empresa deve competir no mercado.

2.9 Design do modelo de negócio nas firmas de advocacia e a influência do modelo de negócios de Paul Cravath

Ao superar os conceitos de Modelo de Negócio e Proposta de Valor, compreende neste momento dos estudos relacionar os conceitos com a aplicação prática sobre que seria o modelo de negócios das firmas de advocacia atualmente, conforme a literatura analisada, nas firmas de advocacia no Brasil.

No decorrer da história recente as firmas de advocacia no Brasil foram influenciadas pelo modelo americano de gestão e, em razão da tecnologia e evolução da concorrência no Brasil nos último 20 anos, passou a adotar o modelo Cravath como sendo o ideal para o negócio.

Ao se trazer o conceito de Osterwalder e Pigneur (2004) para análise de como são elaborados os modelos de negócios dos escritórios de advocacia, resta claro que a cadeia de valor dos escritórios de advocacia são os elos que ligam os blocos que constituem o negócio, enquanto valor é a percepção do cliente sobre os serviços prestados.

Gouvêa e Yashikawa (2014) ao analisar o modelo Cravath que foi introduzido ao Brasil concluiu que: i) primava pela qualificação técnica do advogado; ii) introduziu a padronização como diferencial competitivo; iii) instituiu o conceito de advogado associado; iv) iniciou o conceito de remuneração variável – lockstep – e, por fim; v) não há advogado destacado para atender o cliente.

Conforme os autores, o modelo Cravath foi inovador em sua época, e também quando foi introduzido no Brasil ainda que recentemente. Entretanto, o cenário mercadológico em que foi implantado não era o mesmo, uma vez que as variáveis da tecnologia globalizada, concentração de mercado bem como aquelas que informatizaram o judiciário à época não existiam.

O modelo criado por Paul Cravath foi criticado, notadamente pelo que se chama de industrialização da advocacia. Dois dos críticos do modelo Cravath são os que Whelan Jr. (2018) Susskind (2013) apontam, os quais defendem que advocacia moderna está atrelada à geração de valor ao cliente, de forma mais tecnológica e

pessoal, enquanto o modelo Cravath ainda mantém o mesmo formato do início do século XX.

Whelan Jr. (2018) aponta como o fator de sucesso do modelo de Cravath a associação de advogados qualificados, que possam contribuir com conhecimento para que o processo termine com procedência na justiça. A cadeia de valor da firma de advocacia não é considerada como vantagem competitiva, sendo que a solução, a tese, tem maior valor na cadeia da firma de advocacia.

Ainda que se possa compreender que a padronização proposta por Cravath siga em um caminho de ofertas em escala, o próprio modelo enfrenta desafios organizacionais, que quando implementados no Brasil também esbarraram em uma legislação trabalhista rígida, que de certa forma depõe contra este modelo.

Susskind (2013), por sua vez, entende que o modelo baseado em teses e que não gera valor ao cliente está superado, a preocupação com a entrega e a multidisciplinariedade dentro das empresas são diferenciais competitivos, uma vez que os clientes buscam quem consiga fazer mais, por menos e de maneira mais eficiente.

Em que pese a tecnologia também tenha surgido como um fator determinante na mudança da forma como as empresas geram e capturam valor de seus clientes, no caso deste tipo de modelo de negócios, há dificuldades em determinar, por exemplo, seguindo a ferramenta adaptada por Osterwalder (2004), as formas de distribuição do serviços, valorização dos recursos humanos que não são advogados, como áreas administrativas, por exemplo.

Ainda que os advogados ainda sustentem um modelo de negócios que nega que os serviços sejam mais baratos e escaláveis, todo cliente procura novos serviços e novas formas de prestação de serviços jurídicos. Analisar custos e receitas faz parte deste processo, onde o valor do trabalho do advogado está em auxiliar e resolver problema dos clientes, e não a produção da melhor peça processual (SUSSKIND, 2013).

O citado autor vai além, faz parte de um novo modelo de negócios das firmas de advocacia a análise de rentabilidade, ou seja, a mensuração da forma como retornam aos sócios o valor investido, ainda que isso ainda não seja o priorizado pelos proprietários das firmas de advocacia.

Conforme anteriormente verificado, a própria pesquisa que foi realizada – a qual será objeto em capítulo próprio - os escritórios entrevistados possuem o seu

modelo de negócio híbrido, ou seja, muito embora se utilizem do modelo Cravath, todavia, sem que exista um desenho do modelo de negócios propriamente dito.

Ao aplicarmos a ferramenta adaptada de Osterwalder (2019) para os escritórios de advocacia que utilizam o modelo de negócios criados por Paul Cravath, podemos verificar o que segue:

Figura 5: Modelo de Negócios Dominante de Paul Cravath

Modelo de Negócios de Paul Cravath							
PARCEIROS CHAVES	ATIVIDADES CHAVES	PROPOSTA DE VALOR	Relacionamento Cliente	Segmento de Clientes			
1	Sócios	1	Clientes do Escritório	1	Feita pelo escritório	1	Indústrias
2	Advogados Associação	2	Entrega técnica de serviço	2		2	Empresas em geral
3		3	Advogados especialistas	3		3	Merge & Aquisitions
4		4		4		4	
5		5		5		5	
6		6		6	Canais	6	
7		7		7		7	
8		8		8		8	
9		9		9		9	
10		10		10		10	
11		11		11		11	
ESTRUTURA DE CUSTOS				FLUXO DE RECEITAS			
1	Setorização departamentos	6		1	Atendimento de clientes	6	
2	Custo de formação	7		2	Hora trabalhada	7	
3	Remuneração acima do Mercado	8		3		8	
4	Lockstep	9		4		9	
5		10		5		10	

Fonte: Elaborado pelo autor

A ferramenta apresentada acima é uma ilustração do que seria o modelo de negócios criado por Paul Cravath, baseando-se exclusivamente na análise de literatura que trate sobre o tema.

Ao se observar a estrutura do modelo Cravath, verifica-se que os conceitos trazidos por Porter (1996), Kronmeyer (2006) e Magretta (2019) não estão totalmente contemplados. Depreende-se que o direcionamento do esforço competitivo do modelo está na tecnicidade das peças processuais e não na proposta de valor ao cliente.

Aliás, pela literatura analisada conclui-se que o sistema tornasse não apenas avesso à competitividade, mas também rígido quanto a aplicação da tecnologia em favor da firma de advocacia para tornar os seus processos internos mais automatizados e eficazes.

Vodovoz e May (2017) tratam que a ausência de respostas claras quanto as análises das estruturas administrativas de um negócio tornam os elos da competitividade frágeis, pois facilmente quebráveis visto os processos e a estratégia não serem claras para a captura de valor.

Logo, o modelo criado por Cravath apresenta algumas limitações na interação seja com a própria cadeia de valor interna, na forma como os departamentos se relacionam entre si, isso faz com que a proposta de valor do escritório seja limitada.

Veja-se que não há na literatura um modelo de negócios ideal para as firmas de advocacia de massa, uma vez que isso, no olhar de Magretta (2019) deve ser analisado conforme as particularidades de cada mercado, levando-se em consideração os recursos disponíveis e a forma de interação com clientes e concorrentes.

Assim, pelo entendimento de Porter (1996), faz parte da estratégia conhecer os seus fornecedores, os concorrentes, os clientes e os novos entrantes. Todavia, na literatura pesquisada não há informações sobre a forma como Cravath trabalha este ponto da estratégia em seu negócio, tampouco seus concorrentes ou fornecedores, o que apresenta similitudes com as entrevistas realizadas.

Ainda que o Cravath ainda influencie boa parte das firmas de advocacia no Brasil, temos que o modelo acaba, da mesma forma, auxiliando para que as transformações necessárias aos negócios, que, aliás, ocorre de forma muito rápida e sistemática na indústria, por exemplo, demore mais para ocorrer nos escritórios de advogados.

Breyer (2015) sustenta que há uma série de fatores que influenciam essa característica deste segmento de negócio, uma delas é a ausência de formação acadêmica e multidisciplinar em outras áreas durante a formação do advogado. Neste mesmo sentido, Susskind (2013) entende que as entidades de classe, no caso do Brasil a OAB, acabam também a engessar a inovação dentro da profissão, face ao excesso de regras que disciplinam a advocacia.

Um claro exemplo são as regras trazidas pelo Estatuto da OAB, Lei 8.906/94, o qual em seu artigo 16¹⁶, limita a atividade empresarial das firmas de advocacia, também não admitindo nos quadros de sócios das firmas pessoa que não seja advogado.

Da análise deste artigo se extrai que a própria influência da Lei prejudica as firmas de advocacia de evoluírem, e por esta razão o modelo que fez sucesso no

¹⁶ Lei 8.906/94 - Art. 16. Não são admitidas a registro nem podem funcionar todas as espécies de sociedades de advogados que apresentem forma ou características de sociedade empresária, que adotem denominação de fantasia, que realizem atividades estranhas à advocacia, que incluam como sócio ou titular de sociedade unipessoal de advocacia pessoa não inscrita como advogado ou totalmente proibida de advogar.

passado é insistentemente aplicado, todavia, com algumas fragilidades que implicam na dificuldade de os escritórios de advocacia aprimorarem sua cadeia de valor.



Portanto, nesta análise tem-se que o modelo de negócios que as firmas de advocacia aplicam no Brasil inspiram-se, de certa maneira inconsciente, no modelo criado por Paul Cravath. Entretanto, há necessidade de os modelos de negócio serem melhores desenhados, de maneira a permitir que melhoria nestes elos que os tornam competitivos sejam propostos, o que passa a ser objeto do estudo a partir do próximo capítulo.

2.10 Da identificação das fragilidades na cadeia de valor dos escritórios de advocacia de massa

A partir do conceito de cadeia de valor apresentado pelos autores citados, busca-se neste tópico identificar na cadeia de valor dos escritórios de advocacia de massa, as fragilidades na entrega dos serviços prestados, ou seja, pontos de inconsistências que podem ser passíveis de melhoria.

Conforme os conceitos apresentados pelos autores, o que se analisa neste tópico é a cadeia de valor referente à entrega do serviço prestado pela firma de advocacia de massa. A ferramenta trazida por Osterwarder et. al (2019) define que a entrega está indicada nas atividades chaves do escritório e na proposta de valor que pretende entregar.

Figura 6: Cadeia e Valor de Osterwalder et. al. (2019)

 ATIVIDADES CHAVES	 PROPOSTA DE VALOR
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
	6
	7
	8
	9
	10
	11

Fonte: adaptado pelo autor (Ostewalder et. al., 2019, p. XIX)

Neste ponto específico residem alguns pontos de fragilidade nos escritórios de advocacia de massa, uma vez que o conceito ainda está atrelado à forma como se conduzem os processos, enquanto deveriam estar vinculados à solução de problemas.

Esta afirmação resta evidenciada quando os entrevistados para a pesquisa do presente estudo indicam como diferenciais para entrega de seus produtos termos como “dedicação integral”, “atividade comprometida”, “conhecimento amplo”, etc.

Quadro 1: Respostas sobre cadeia de valor dos escritórios de advocacia entrevistados

Entrevista/Evidência	
Pergunta	Respostas
Qual o diferencial competitivo o escritório?	É essa dedicação total, Alexandre. É que, assim, eu procuro com que cada colaborador ali, no processo que esta trabalhando, de sua melhor técnica, entregue os seus melhores resultados naquela petição, que brigue, vá atrás, despache com o juiz, que faça a sua sustentação oral, em determinado caso, se for necessário, que procure dentro da técnica, que me é peculiar, procurar achar furos no processo.
	Mas a gente tem uma unicidade, então, se eu tiver um caso aqui, com certeza eu vou, é como se fosse comigo mesmo, eu pego e passo para algum especialista, ou que ele fique na matriz, ou que fique em alguma outra filial, mas que, em todas as filiais e na matriz, a gente sempre tem um especialista em cada área.
	A metodologia que eu adoto no escritório, o tipo de abordagem, um comercial muito forte. Muito, vamos dizer assim, agressivo. É o que nos mantém hoje no mercado. O sistema antigo dos escritórios de tradição é muito difícil um cliente bater na sua porta, se não ter esse comercial mais agressivo. Uma abordagem mais proativa.
	O nosso diferencial, por ter esse negócio do Jurídico interno, e não só com gente lá dentro [...] Então, isso mantém o escritório e o nosso diferencial é ter um atendimento muito personalizado em nossos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Da análise das entrevistas, depreende-se que aquilo que se propõe como valor pela prestação e serviços do escritório de advocacia é, de certa forma, um lugar comum, pois, o conceito de Magretta (2019) sintetiza que o valor está na forma como

os retornos devem ser medidos a partir de uma estratégia e em um ambiente competitivo similar.

No caso das entrevistas, utilizando-se do conceito do autor, o ambiente de concorrência é similar, pois os entrevistados se tratam de empresas que atuam no mesmo segmento de mercado, todavia, as respostas apontaram como forma de geração de valor os mesmos diferenciais competitivos, fato que comprova, conforme a teoria de Porter (1996), que um não possui vantagem competitiva sobre o outro.

De outra banda, uma das características uníssonas nas entrevistas é que todos os escritórios de advocacia que foram entrevistados realizam a contratação de advogados correspondentes. Os advogados correspondentes são parte fundamental na advocacia de massa, pois eles são profissionais que realizam atividades em nome do escritório, entretanto sem serem o titular técnico do processo judicial.

A forma que os escritórios encontraram para atender a esta demanda varia, pois não há no mercado soluções tecnológicas que atendam esta necessidade. Os meios disponíveis continuam sendo via *google*, indicação ou sites de CRM, por exemplo, o *Migalhas*¹⁷.

Contudo, pode-se verificar do depoimento realizado pelo entrevistado “E5”, que há inúmeras dificuldades na subcontratação de advogados para realização de atos judiciais em nome da firma da advocacia.

Pesquisador – E como vocês fazem a contratação de correspondente? Como é que vocês chegam ao correspondente?

Entrevistado E5 – Geralmente por indicação. Quando a gente não conhece ninguém, a gente procura no Migalhas, na OAB, para ver se eles indicam algum. Então os caminhos, normalmente são esses, indicação, Migalhas, e aí a gente liga para ver o que a gente sente e depois a gente liga na OAB para ver se conhece o advogado.

Pesquisador – e tu achas que uma ferramenta ajudaria na contratação?

Entrevistado E5 – Eu acredito que sim.

Pesquisador – Por quê?

Entrevistado E5 – Porque assim, eu busco um pouco de confiança e segurança na pessoa que eu vou contratar. Eu acredito que se fosse uma ferramenta que tivesse um pouco mais direcionada, falar assim “olha, esses advogados aqui vão atuar, eles têm experiência em audiência de instrução trabalhista”, entendeu?! Aí eu acredito que se for criado um sistema disso, ele vai ter a oportunidade de você, posteriormente dar uma nota, ou de colocar toda a sua qualificação ali, a sua experiência. Vou te dar um exemplo aqui, a questão do Migalhas. Sem entrar, você não sabe se a pessoa é cível, se a pessoa é trabalhista. Mas aí a pessoa fala ah, às vezes ela está pelo dinheiro, entendeu?! E aí tu falas, olha preciso de um advogado para fazer uma audiência de instrução trabalhista e ele fala “eu faço também”. Às vezes você liga, você explica, você tenta acreditar e uma hora dá certo, mas uma hora

¹⁷ Disponível em: <https://correspondentes.migalhas.com.br/>. Acesso em: 20 mai. 2020.

também pode dar errado, como já deu errado comigo várias vezes. Então, se eu tivesse um mecanismo que me desse mais respaldo, mais segurança de que aquele profissional tem experiência naquilo que eu estou procurando, que ele é mais confiável, com certeza eu faria uso desse mecanismo.

Pesquisador – E tu já tevês quebra de algum acordo com algum correspondente, algum problema com eles?

Entrevistado E5 – Vários. De não comparecer em audiência, de não saber do que se tratava o processo. Uma vez eu contratei um para comparecer como preposto em uma audiência inicial. Ele chegou e aí o juiz fez algumas perguntas do processo, ele não sabia nada. E aí o juiz já, naquele momento, claro que depois você recorre, mas você tem uma dor de cabeça muito grande, de quando você vai pegar a ata de audiência e mostrar para o seu cliente e explicar “olha, olha o que aconteceu”, entendeu?! Porque aí eu já tive revelia por causa disso, já tive defesa não recebida também, por causa da ausência do advogado. Infelizmente. Não é sempre, mas infelizmente já aconteceu.

A entrevista realizada elucida a dificuldade em tratar deste ponto específico da cadeia de valor, que é a realização de audiências, as quais fazem parte da entrega da prestação de serviços dos advogados.

Barney (1991) exemplifica que se todas as empresas disporem dos mesmos recursos, sejam eles de capital, tecnológicos, de pessoas e organizacional, e que aplicam a mesma estratégia competitiva, o resultado será que todas as empresas terão o mesmo tipo de resultado, ainda que eles sejam o aprimoramento da eficiência produtiva.

Ou seja, pode-se afirmar a partir das entrevistas que a contratação de advogados correspondentes é comum a todas as firmas de advocacia de massa. A forma de contratação entre eles é que varia. Entretanto, todos estão expostos aos mesmos tipo de riscos, sendo eles de não encontrar advogado capaz de realizar a atividade, de ter o acordo firmado entre advogados.

Magretta (2019) ao qualificar Michael Porter, trouxe que este é deveras criticado por não prestar atenção em pessoas e focar os seus estudos e a sua pesquisa na administração. No entanto, reconhece que esta inflexibilidade tem sentido quando se dá a importância ao objetivo correto. O modo como desempenho é medido é que produz efeito nas pessoas, e não o contrário.

Neste mesmo sentido, o fato de haver o indicador de se comprovar através do modelo de Osterwalder et. al (2019), que há uma fragilidade no modelo de negócio que repercute uma deficiência na cadeia de valor e entrega do serviço da firma de advocacia, demonstra a necessidade de se buscar uma melhoria para este processo.

O entendimento deste problema, que é a contratação de advogados correspondentes, que envolve desde a forma de localizar o advogado, como também

a análise de custo da contratação e uma forma de o advogado ser efetivamente avaliado, permitindo que outros escritórios utilizem dessa credibilidade para também o contratá-lo, justifica o estudo para a proposição de uma melhoria.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para elaboração do presente estudo foi utilizada neste trabalho a metodologia denominada de Design Science Research – DSR. Para Dresch et. al (2015) a Design Science – DS - é uma forma de abordagem que serve para orientar pesquisas que pretendam ou se destinam a projetar algo novo. O foco do DS é causar mudanças através da criação de artefatos que produzam, da mesma forma, soluções.

Myers e Veneble (2014), explicam que a ideia do DSR é utilizar a tradição da pesquisa de engenharia que procura inventar novas tecnologias ou artefatos que pode ser utilizados para modificar processos, criar produtos ou melhorar condições existentes.

Para Dresch et. al (2015), o objetivo desta metodologia é a transformação da realidade através de um método que permite a tentativa e erro. É a base epistemológica para o estudo do que é artificial e que se fundamenta e operacionaliza quando o objetivo alcançado é um artefato ou uma prescrição.

Diante disso, o objetivo deste capítulo é trazer a teoria analisada à prática, com a análise dos modelos de negócios dos escritórios de advocacia e a utilização do DSR para que se proponha uma melhoria capaz de gerar valor às firmas de advocacia, notadamente melhorando e dando sustentabilidade à cadeia de valor dessas empresas.

3.1 Conceituação do Design Science Research

Myers e Venable (2014) definem que Design Science Research é o método que inventa uma nova proposta de artefato dirigido para um determinado tipo de problema, o qual avalia sua utilidade buscando o resolver.

Neste sentido, Dresch et. al. (2015) complementa que o DSR é um método orientado para solução de problemas, o qual busca as soluções a partir do seu entendimento, que resultará na construção de um artefato que permitirá transformar esta situação.

Não há no caso do DSR uma invalidação das pesquisas tradicionais que envolvam fenômenos naturais ou sociais, mas, se concentra em explicar, descrever e prever situações através de sua própria natureza prescritiva, em que o objetivo

principal é a solução de problemas do mundo artificial. (DRESC; LACERDA; ANTUNES-JUNIOR, 2015).

Conforme Herbert A. Simon (1996), a ciência natural se refere a um conjunto de conhecimentos sobre um objeto, classe ou fenômeno do mundo. Contudo o próprio autor levanta a possibilidade sobre um universo “artificial”, que se ocupa da concepção de artefatos destinados a realizar certos objetivos específicos.

Ou seja, a visão da ciência tradicional tem por objetivo a compreensão de fenômenos, leis ou forças que determinam características, enquanto a Design Science se preocupa em validar sistemas que não existem, recriando, recombinao, alterando processos, softwares que melhores e impactem o mundo real. (LACERDA, Et. al., 2013).

Simon (1996) argumenta que desta conclusão superficial pode-se eventualmente acreditar que os artefatos (objeto da ciência artificial) pode estar fora da natureza, o que não é verdade, uma vez que estes não têm permissão para violar leis naturais.

Dresch et. al. (2015) complementa que as ciências naturais, ou tradicionais, pelo paradigma epistemológico procuram compreender os fenômenos através das leis e forças que o caracterizam, o que gera uma modelagem empírica. Entretanto, esta realidade por si só não constitui embasamento para resolver problemas reais, uma vez que se tratam de conclusões exploratórias e analíticas.

Neste sentido, a *Design Science Research* procura atender questões e problemas reais, aproximando a teoria da prática, onde se procura modelar conhecimento com sua aplicação através de ações, estruturando método e técnica e que ao fim levam à criação de artefatos ou objetos capazes de produzir mudanças e ou produzir melhor desempenho em determinado processo ou atividade (Dresch et. al. 2015).

Em uma síntese do conhecimento prestado pelos autores, a Design Science gera conhecimentos que contribuem para o avanço da pesquisa que traz inovação e dá novo enfoque sobre a tensão existente entre teoria/prática. A intenção é resolver problemas principalmente nas áreas de engenharia e gestão, fazendo uma contribuição científica prescritiva, conhecida por *construtive research*.

É importante frisar que uma das características principais da pesquisa que se utiliza da Design Science é que o método é orientado à busca de soluções pontuais, ainda que um processo de melhoria em um processo específico da cadeia, que não

precisa ser ótimo, mas uma solução satisfatória para o problema encontrado (DRESCH et. al., 2015).

Essa é a base da ciência, que utiliza de uma rota mais apropriada, onde um novo paradigma epistemológico serve para construir a pesquisa, que, conforme Dresch et. al (2015) denomina de conceito de solução, e que deve ser avaliado em função dos critérios relacionados à geração de valor ou utilidade.

Portanto, para os citados autores a *design science research* busca uma solução a partir do entendimento do problema, ao passo que construir e avaliar artefatos permitem transformar situações de uma determinada condição para outra melhor ou desejável.

Diante disso, o conceito da Design Science Research pode ser sintetizado à uma crítica às ciências tradicionais, dentre elas aquelas consideradas como naturais e sociais. Para Dresch et. al. (2015), a DSR está orientada para estudar projeto, a construção ou a criação de um novo artefato, ou mesmo à pesquisa orientada à solução de um problema nos quais as ciências tradicionais podem apresentar algumas limitações. Logo, o caminho é utilizar a design science, que não deixa de ser um novo paradigma epistemológico para condução de pesquisas.

Há clara distinção entre as ciências tradicionais e a design science, uma vez que elas se colocam à primeira vista em lados opostos, o que para Dresch et. al (2015) não ocorre, uma vez que as ciências tem por natureza se complementar.

Lacerda et. al (2013) enfatiza no sentido de que se for feita uma leitura superficial, pode se concluir que as ciências naturais se opõem às ciências artificiais, todavia o estudo comprova que de certa forma as ciências se complementam com sentidos distintos.

As principais diferenças que podem ser observadas ao se comparar as ciências tradicionais e a design science podem ser claramente percebidas quando se observa o produto ou resultado de ambas. As ciências tradicionais procuram explorar, descrever, explicar e, quando possível, fazer alguma predição, todavia relacionada a fenômenos naturais e sociais, enquanto a *design science* procura se orientar para gerar conhecimentos que suportem a solução ou melhora de uma condição problema, e que tem por objetivo uma prescrição (Dresch et. al., 2015).

Dresch et. al. (2015) procura fazer uma clara distinção ao comparar as ciências, a partir da teoria de Van Aken (2004, p. 236), conforme pode ser observado no quadro abaixo.

Quadro 2: Análise comparativa entre ciências tradicionais e a *design science*.

Distinção entre a pesquisa orientada à descrição e aquela orientada à prescrição

Caraterística	Programas de pesquisas orientados à descrição	Programas de pesquisas orientados à prescrição
Paradigma dominante	Ciência explicativa	Design Science
Foco	No problema	Na solução
Perspectiva	Observação	Participação
Típica questão de pesquisa	Explicação/explanação	Soluções alternativas para uma dada classe de problemas
Típico produto de pesquisa	Modelo causal; lei quantitativa	Regra tecnológica testada e fundamentada

Fonte: adaptado pelo autor de Dresch et. al. (2015, p. 60)

O entendimento que se extrai do quadro elaborado acima, é a clara diferença de propósitos entre ambas formas de ciências. A *design science* tem o seu foco claro em solução que seja testada e fundamentada, enquanto as ciências tradicionais se preocupam com a causalidade e algum tipo de amostragem quantitativa.

O entendimento de Dresch et. al. (2015, p. 60) explica de forma clara que ao analisar as formas de pesquisa, buscando compreender a metodologia sob o enfoque de Romme (2003, p. 559), cita que: “a visão tradicional ajuda entender fenômenos “descobrendo as leis e forças que determinas suas características, funcionamento e resultados”, a *design science* por sua vez é responsável por conceber e validar sistemas, seja criando, recombinaando ou alterando produtos”.

Quadro 3: Diferenças entre a ciência tradicional e a *design science*

Principais diferenças entre a ciência tradicional e a <i>design science</i>		
Categorias	Ciências tradicionais (sociais e naturais)	Design Science
Propósito	entender fenômenos organizacionais com base em uma objetividade consensual, desvendando os padrões gerais e as forças que explicam esses fenômenos	Produzir sistemas que ainda não existem, isto é, mudar sistemas organizacionais e situações existentes para alcançar melhores resultados
Modelo	Ciências naturais (física p.ex.) e outras disciplinas que adotaram a abordagem científica (economia, p. ex.)	<i>Design</i> e engenharia (p. ex., arquitetura, engenharia aeronáutica, ciências da computação)
Visão do Conhecimento	Representacional: nosso conhecimento representa o mundo como ele é; a natureza do pensamento é descritiva e analítica. Mais especificamente, a ciência é caracterizada pela busca por conhecimentos gerais e válidos, ajustes nas formulações de hipóteses e testes.	Pragmática: conhecimento a serviço da ação; a natureza do pensamento é normativa e sintética. Mais especificamente, o <i>design</i> assume que cada situação é única e se inspira em propostas e soluções ideais, pensamento sistêmico e informações limitadas. Além disso, enfatiza a participação o discurso como um meio de intervenção e a experimentação pragmática.
Natureza dos objetos	Fenômenos organizacionais como objetos empíricos, com propriedades descritivas e bem definidas, que podem ser efetivamente estudados de uma posição externa.	Questões organizacionais e sistemas como objetos artificiais com propriedades mal definidas, tanto descritivas como imperativas, exigindo intervenções não rotineiras por parte de agentes com posições internas na organização. Propriedades imperativas também se desdobram de fins e de sistemas idealizados de maneira mais ampla.
Foco no desenvolvimento da teoria	Descoberta da relação causal geral entre variáveis (expressas em afirmações hipotéticas): a hipótese é válida? As conclusões permanecem dentro dos limites da análise.	Será que um dado conjunto integrado de proposições de projeto funciona em uma certa situação (problema) mal definida? O projeto e desenvolvimento de novos artefatos tendem a se mover para fora das fronteiras da definição inicial da situação.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Dresch et. al (2015, p. 61).

O ponto fundamental das diferenças existentes entre as duas formas de pesquisa, a tradicional e a *design science* se demonstram nos quadros acima, onde o primeiro, em ambos os quadros a primeira coluna representa as ciências tradicionais, fazendo contraponto, o novo paradigma da *design science*.

Dresch et. al (2015) entende que ambas formas de pesquisa apresentam pontos em comum, sendo este que ambas partem dos fundamentos metodológicos científicos. Contudo, a diferença entre as duas formas de pesquisa se refere ao método, normalmente indutivo, dedutivo ou hipotético-dedutivo, nas ciências tradicionais, enquanto na design Science o método que se utiliza é abdução.

O método abdução consiste em estudar fatos e propor uma teoria para explicá-los, sendo este um método de se criar hipóteses explicativas para determinada situação.

Nas palavras de Dresch et. al. (2015, p. 63): “o método indutivo afirma a partir do que é; o método dedutivo afirma o que deve ser, e o método abdução **sugere** o que pode ser”. (grifo nosso).

O fato é que o estudo de um determinado fenômeno dentro de um ambiente permite que a coleta de dados pode ser feita por diversas técnicas, isso possibilita o melhor entendimento, melhor proposta de melhoria e, principalmente, a melhor compreensão do fenômeno que se propõe a investigar.

No caso do presente estudo, após a análise da literatura e do modelo de negócios e da cadeia de valor dos escritórios de advocacia de massa, pela observação do fenômeno, identificou-se algumas fragilidades em um dos processos de entrega destas firmas, e utilizando-se da metodologia da *design science research* busca-se criar uma ferramenta de software para que este processo determinado seja melhorado e aprimore a sustentabilidade destas empresas.

Dresch et. al (2015), explica que o esforço metodológico deve ser direcionado à criação do artefato, o qual buscará solucionar ou melhorar o processo e o problema apresentado, através da entrega de uma proposta objetiva, e que compile conhecimentos que até então eram diversos.

Diante disso, os autores concordam que os métodos tradicionais e a *design science* não se excluem, embora busquem subsídios em fenômenos diferentes e, de certa forma complementares. A *design science* busca constantemente a melhoria de uma situação através de uma prescrição ou um artefato, o qual será submetidos a testes para que sua eficácia seja confirmada.

3.2 O conceito de artefato

O artefato é o produto da *design science*, ou seja, é o resultado obtido que se destina à solução de um problema ou situação real. A literatura discutiu, a partir do conceito de Simon (1996), se as regras da *design science* estariam ou não sujeitas às regras das ciências naturais. O que se conclui a partir do entendimento de Lacerda et. al. (2013) que elas partem das mesmas premissas, todavia com objetivos claramente distintos.

O conceito de artefato pode ser buscado nos textos de Simon (1996), o qual explica que o artefato merece ser entendido como algo artificial, ou seja, que foi concebido pelo homem. Neste sentido, Dresch et. al. (2015), complementa que os artefatos, ainda que considerado artificiais, se submetem às leis naturais, regidas pelas ciências tradicionais.

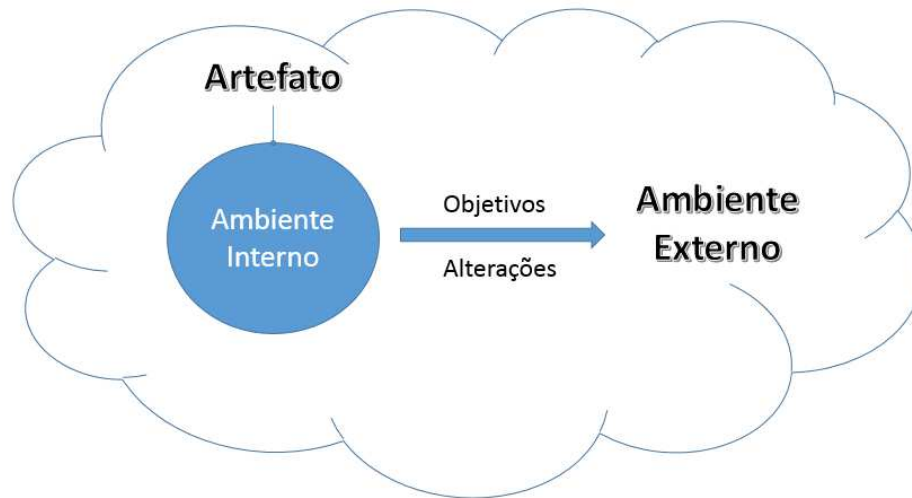
Van Aken; Berends; Van der Bij (2012) ensinam que o artefato tem por objetivo ser projetado para produzir efeitos sobre um determinado sistema, melhorando-o na busca por um melhor desempenho.

Neste sentido, artefato é o nome ou conceito para um modelo de quantificação proposto a um determinado trabalho. É a interface que busca ligar a teoria à prática, o ambiente interno, que se trata da essência e sua própria organização, ao ambiente externo, que limita suas condições de funcionamento (DRESCH et. al., 2015).

Por esta razão o conceito aplicado por Simon (1996) sobre a *design science* se justifica, uma vez que o artefato, produtos da ciência artificial, não viola as leis naturais, mas, sim, deve existir a respeitando.

O fato é que todos os autores citados concordam que a natureza do artefato é naturalmente prescritiva, a qual sugere soluções de problemas, e que o propósito do artefato se dá conforme o seu caráter e o ambiente em que ele funciona (SIMON, 1996).

Figura 7: Caracterização do Artefato



Fonte: Adaptado pelo autor (Dresch et. al., 2015, p. 108)

Para que produza efeitos em seu ambiente externo, o artefato também se submete ao rigor metodológico, obedecendo às fases que para seja elaborado e instanciado. Gill e Hevner (2011) referem que o artefato é uma instanciação simbólica dos conceitos da *design science*, e que pode-se ser observado através das camadas de criação do artefato.

Quadro 4: Camadas do processo de desenvolvimento do artefato

Design Space	Requirements and Possible Designs
	Artifact Feasibility
Design Artifact Layers	Artifact Value
	Artifact Representation
	Artifact Construction
	Design Pilot Instantiations
Use Artifacts	Design Release Instantiations

Fonte: Gill e Hevner (2011, s/p)

As camadas desenhadas pelos autores exemplificam o método e como os artefatos devem ser desenvolvidos, sendo a primeira camada a que contempla o

espaço para as possíveis soluções de problemas; a segunda camada se refere ao desenvolvimento do artefato, com a avaliação de sua viabilidade, valor para solução do problema, forma como será representado e a construção propriamente dita. A terceira e última camada se refere à instanciação do artefato, ou seja, é a fase inicial da implantação do construto e sua análise de dados, permitindo que as melhorias no artefato possam ser implementadas, de forma rápida, com base na experiências dos que externamente foram atingidos e, ao fim, a implementação do artefato como ferramenta.

O artefato, como Van Aken; Berends; Van der Bij (2012) ensinam, é a representação, produto do método da *design science*, de maneira que ao compararmos este conceito com o quadro metodológico, é possível perceber o impacto da ciência artificial na solução de problemas reais.

3.3 Critérios para desenvolvimento da pesquisa pela metodologia DSR

A metodologia da *design science* obedece critérios que, a partir das necessidades organizacionais observadas, esta ciência artificial pode sustentar a construção de artefatos e contribuir para fortalecer a base de conhecimento existente (Dresch et. al., 2015).

March; Storey (2008) apud Dresch et. al. (2015, p. 69 e 70) buscam exemplificar, inicialmente, que os elementos necessários para uma adequada contribuição teórica e prática da *design science research* se desenha a partir do seguinte modelo:

- i) Formalização do problema, que deve ser de fato relevante.
- ii) O problema deve ser claro e que não existam soluções suficientes para resolve-lo ou que ainda possam existir formas de melhoria.
- iii) Desenvolvimento e apresentação do artefato, de maneira que possa ser utilizado para solucionar o problema.
- iv) Avaliação dos artefatos desenvolvidos em relação a utilidade e viabilidade, de maneira que se demonstre sua utilidade prática e acadêmica.
- v) Dados devem ser coletados e mensurados, de maneira a dar condições acadêmicas de avaliação da utilidade do artefato.

March; Storey (2008) apontaram os elementos necessários à uma adequada contribuição, tanto teórica quanto prática, da *design science research*. Dresch et al. (2015) contribui ao afirmar que esses elementos se dividem ao total de sete, sendo eles, conforme o quadro abaixo.

Quadro 5: Critérios para condução das pesquisas que utilizam a DSR.

Critérios Fundamentais da Pesquisa com <i>Design Science Research</i>	
Critério	Conceito
1. DESIGN COMO ARTEFATO	As pesquisas desenvolvidas pelo método da <i>Design Science Research</i> devem produzir artefatos viáveis, na forma de um construto modelo, método ou de uma instanciação
2. RELEVÂNCIA DO PROBLEMA	O objetivo da <i>Design Science Research</i> é desenvolver soluções para resolver problemas importantes e relevantes para as organizações
3. AVALIAÇÃO DO DESIGN	A utilidade, a qualidade e a eficácia do artefato devem ser rigorosamente demonstrados por meio de métodos de avaliação bem executados
4. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	Uma pesquisa conduzida pelo método da <i>Design Science Research</i> deve prover contribuições claras e verificáveis nas áreas específicas dos artefatos desenvolvidos e apresentar fundamentação clara em fundamentos de design e/ou metodologias de design
5. RIGOR DA PESQUISA	A pesquisa deve ser baseada em uma aplicação de métodos rigorosos, tanto na construção como na avaliação dos artefatos.
6. DESIGN COMO UM PROCESSO DE PESQUISA	A busca por um artefato efetivo exige a utilização de meios que estejam disponíveis para alcançar os fins desejados, ao mesmo tempo que satisfaçam as leis que regem o ambiente em que o problema está sendo estudado.
7. COMUNICAÇÃO DA PESQUISA	As pesquisas conduzidas pelo método da <i>Design Science Research</i> devem ser apresentadas tanto para o público mais orientado à tecnologia quanto para aqueles mais orientados à gestão.

Fonte: adaptado pelo autor (Dresch et. al., 2015, p. 70)

O quadro apresentado acima elenca os critérios para que a pesquisa utilizando a metodologia da *design science research* seja realizada de forma satisfatória e que atenda o propósito para o qual se destina o método.

Lacerda et. al (2013) complementou o estudo realizado por Mach e Smith (1995) que argumentaram que o estudo das ciências naturais complementam a Design Science Resarch. Neste sentido, ao tomar-se por base o modelo para início da pesquisa DSR, os critérios elencados no quadro 5 também podem ser ampliados, conforme se verá a seguir.

3.3.1 – Descrição dos critérios para elaboração da pesquisa DSR.

Dresch et. al. (2015) aduz que as 7 fases da DSR, ao serem analisadas também sob a visão de outros autores (Simon, 1996; Hever et. al. 2004; Romme 2005; Lacerca et. al., 2013) devendo o conceito ser ampliado, conforme segue:

1. Design do Artefato - que o design do artefato, por ser construído pelo homem, é artificial, logo, ele é o produto resultante dos componentes que estão disponíveis a permitir que se alcance um objetivo dentro de um contexto especificado. Os resultados produzidos a partir do artefato são os elementos que conectam o ambiente externo e a situação em que devem funcionar.

Lacerda et. al (2013) e Dresch et. al. (2015) corroboram com o artefato se constrói, conforme definição do problema, compondo-se em constructos, modelos, métodos e instanciações.

a) Constructos – March e Smith (1995) classificam como o primeiro tipo de artefato. Se trata do conceito usado para descrever os problemas dentro do domínio e para especificar as respectivas soluções. O construto define o termo que será usado para descrever e pensar sobre as tarefas (March e Smith, 1995, p. 256 apud Dresch et. al., 2015, p. 111).

b) Modelos – Os modelos são um conjunto de proposições ou declarações que expressam as relações entre os constructos. O modelo representa a realidade e apresenta as variáveis de um determinado sistema e suas relações. Em síntese, para os autores, é a representação das coisas como elas realmente são.

c) Método – é o que define a tarefa, ou seja, um conjunto de passos que são necessários para que se desempenhe determinada tarefa. O método pode estar ligado ao modelo ou partes dele. O método favorece tanto a construção como a representação das necessidades de melhoria de determinado problema ou sistema.

d) Instanciação - é o quarto tipo de artefato descrito por Mach e Smith (1995), que se define pela execução do artefato e a forma como ele se relaciona com o ambiente, uma vez que as instanciações são, a bem da verdade, os artefatos que se operacionalizam outros artefatos (constructos, modelos e métodos). Cabe a instanciação informar como implementar ou utilizar o artefato e seus possíveis resultados com mundo real.

2. Relevância do Problema: conforme Hevner (2004) e Lacerda et. al. (2013), um problema se torna relevante para que a ciência artificial tome interesse, e

partir daí se desenvolva um artefato, quando a relação do ambiente externo com o objetivo apresentem assimetrias e situações problemas que venham a ensejar melhoria. Hevner (2004) ainda afirma que a pesquisa somente se faz relevante quando for capaz de resolver um problema pelos interlocutores do ambiente, independentemente se a situação decorra de relações tecnológicas, humanas ou organizacionais.

3. Avaliação Rigorosa do Artefato: para Dresch et. al. (2015), compõem como parte da avaliação do artefato a sua qualidade, utilidade e eficácia, que deverão ser demonstradas através de uma avaliação muito bem executada. Hevner (2004) entende que os critérios de avaliação devem ser os metodologicamente aceitos, tais como: a observação, método analítico, método experimental, testes e o método descritivo. A questão é que a avaliação rigorosa do artefato se determina a compreender a forma como o artefato interage com o ambiente para o qual foi criado, e o feedback da instanciação permitirão o aprimoramento do constructo, que somente estarão completos quando atenderem integralmente a necessidade para a qual foram desenvolvidos (Hevner et. al., 2004).

4. Contribuições da pesquisa: Dresch et. al (2015) entende como contribuições relevantes da pesquisa aquilo de relevante ela pode contribuir para o ambiente onde ela foi aplicada. A pesquisa deve ser relevante a todos públicos interessados, ou seja, os profissionais a quem o artefato e a solução do problema foi direcionada, bem como a relevância acadêmica para que se possa permanecer contribuindo com melhorias e, de alguma maneira, se possa incrementar o conhecimento através desta pesquisa.

5. Pesquisa Rigorosa: A pesquisa deve ser conduzida de forma metodologicamente rigorosa, de maneira que a confiabilidade da DSR passa pelo problema bem elencado e que o artefato foi construído dentro do propósito a que sua concepção foi dada. Havner et. al. (2004) defende como ponto de pesquisa os critérios que o artefato foi construído.

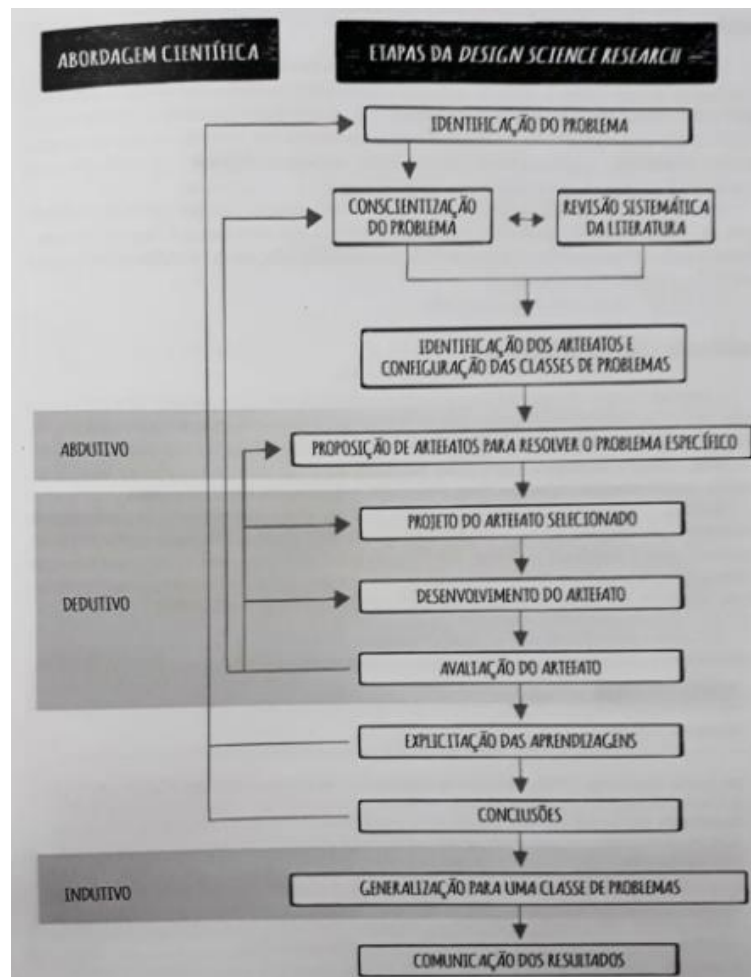
6. Design como processo de pesquisa: este ponto Dresch et. al (2015) e Lacerda et. al. (2013) entendem como sendo o “uso eficiente dos recursos”. O processo de pesquisa deve se utilizar de recursos disponíveis, os quais são definidos para atingir as metas dentro das restrições do próprio ambiente. Sordi, Azevedo; Meireles (2015), descrevem este ponto como sendo a forma de demonstrar que o artefato construído era a melhor alternativa num dado espaço de tempo.

7. Comunicação dos resultados da pesquisa: Hevner et. al. (2004) explica que os resultados da pesquisa devem ser voltados não ao que o pesquisador entende por relevante, mas ao público técnico que entenda o processo para o qual o artefato foi construído.

Dresch et. al. (2015) aponta que as etapas para pesquisa utilizando-se da metodologia da *design science* e que fundamentam a sua base epistemológica são: definição do problema, com as possíveis soluções, desenvolvimento do artefato, avaliação do protótipo e a sua validação.

Os autores sistematizam a aplicação do método DSR da seguinte forma:

Figura 8: Sistematização do método DSR



Fonte: Dresch et. al. (2015, p. 125)

Dresch et. al. (2015) sugere como proposta de condução do método a proposta da figura 8, cuja proposta compõem-se de doze passos, cada um com sua razão e o seu próprio fundamento, senão vejamos

- identificação do problema: consiste da análise ou vivência do pesquisador, o qual identificará um problema ou situação real que servirá como incentivo para busca de uma solução;

- Revisão da literatura: é o momento em que se consulta os referenciais teóricos que fundamentem a intenção do pesquisador e que também irão auxiliá-lo na construção do conhecimento técnico sobre o assunto;

- Identificação dos artefatos e configuração dos problemas de classe: é a identificação dos artefatos já existentes e que buscam solucionar a experiência do problema, onde se busca compreender sobre quais seriam as soluções satisfatórias e o que pode se vir a esperar do artefato;

- Proposição de artefatos para resolver o problema específico: é fase em que se constata o problema definitivamente e o que pode ser melhorado ou criado a partir do foco do estudo e, também, levando-se em consideração o ambiente no qual o problema está inserido.

- Projeto do artefato selecionado – é a descrição do projeto e dos procedimentos de para construção, a forma como o artefato irá operar e os seus limites externos, considerando o ambiente no qual ele estará inserido.

- Desenvolvimento do artefato – segundo Dresch et. al. (2015, p. 125), “é o desenvolvimento da ambiência para a construção do artefato e sua heurística de construção”.

- Avaliação do artefato – a avaliação pode ser feita em dois momentos da implementação do artefato, ou na fase experimental ou na fase de implementação, onde a medição do comportamento do artefato é medido com critérios científicos, verificando se o objetivo foi realmente atingido, de maneira a cumprir os objetivos da DSR que é a solução de problema e a relevância acadêmica.

- Explicitação do aprendizado – é a documentação e o conhecimento gerado, os quais descrevem as decisões tomadas, modificações realizadas, de maneira a gerar conhecimento e aprendizado para que seja gerado um outro artefato.

- Conclusões – a partir do projeto elaborado e da pesquisa realizada, apontam-se os resultados obtidos e as limitações que eventualmente tenham sido detectadas.

- Generalização da classe de problemas – conforme Dresch et. al (2015) é o emprego do raciocínio indutivo, onde o pesquisador deverá generalizar a solução dentro de uma determinada classe de problema, possibilitando a validação em outros casos de uso.

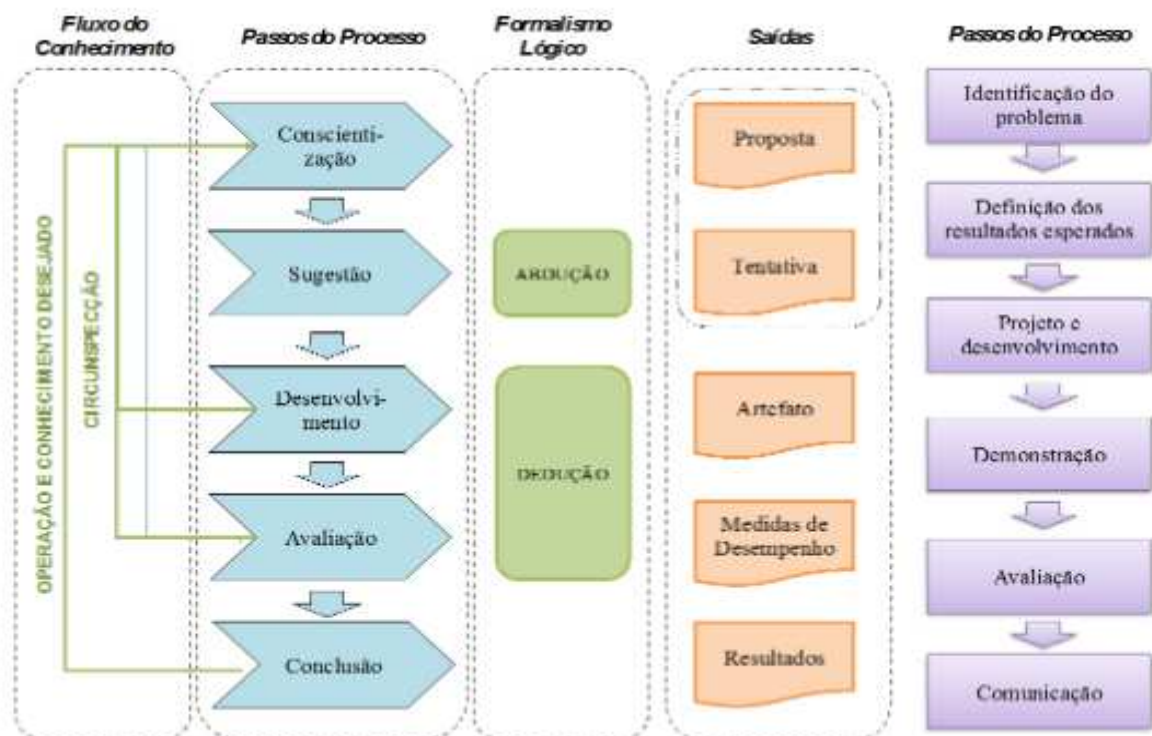
- Comunicação dos resultados – é a publicação dos resultados em dissertações, teses, artigos científicos, revistas especializadas para que o conhecimento seja disponibilizado ao maior número de pessoas interessadas possível.

3.4 Pesquisa Design Science Research como método de trabalho aplicado

Conforme já aduzido por Dresch et. al. (2015) e Lacerda et. al. (2013), o método DSR não tem o condão de competir com as ciências tradicionais, mas complementá-la com o referencial prático para busca de soluções de problemas reais.

O quadro abaixo elaborado por Dresch et. al. (2015) servirá como base para o acompanhamento e resumo dos estudos propostos neste trabalho.

Quadro 6: Metodologia DSR

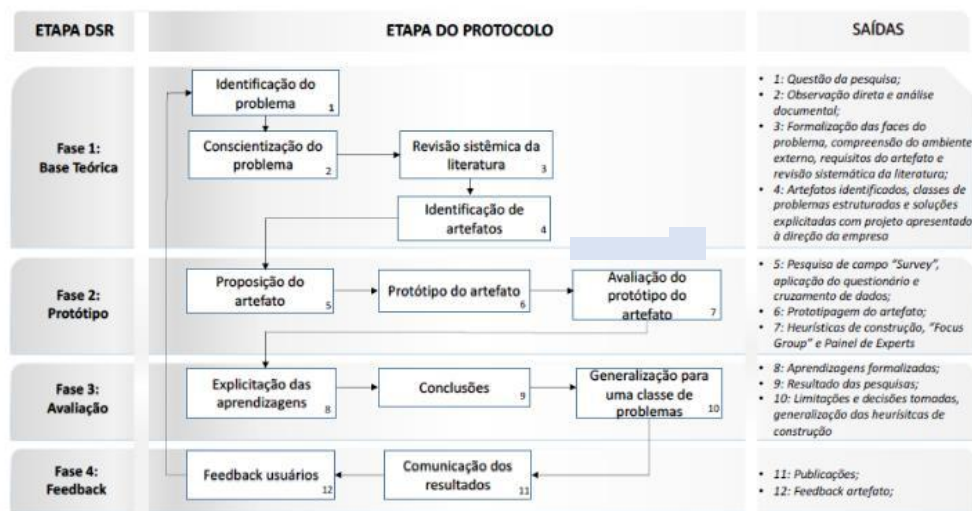


Fonte: Dresch et. al. (2015, p. 67)

3.5 Protocolo de pesquisa aplicado

Para elaboração da presente pesquisa seguiu-se o seguinte protocolo, que foi aplicado para auxiliar na triangulação entre pesquisa com os escritórios de advocacia de massa selecionados, observação pela experiência profissional do pesquisador e análise da literatura existente para fundamentação do problema a ser resolvido. Após isso o desenvolvimento do artefato e a descrição e suas fases, aplicação do protótipo para os primeiros testes e a coleta de dados para que conduzam o pesquisador a atender os objetivos geral e específico deste estudo.

Figura 9 Etapas do processo para pesquisa do DSR.



Fonte: Elaborado pelo autor (Dresch et. al., p. 92)

Conforme argumentado por Dresch et. al. (2015), as fases da pesquisa, em síntese, versarão sobre:

1ª Fase: Base teórica, com a observação pela experiência do pesquisador e análise da literatura sobre os fatores que influenciam no modelo de negócios e cadeia de valor dos escritórios de advocacia de massa.

2ª Fase: Entrevista semiestruturada com cinco escritórios de advocacia para compreensão de suas cadeia de valor, identificação do problema, para que seja sugerido um artefato para solução da situação existente.

3ª Fase: Desenvolvimento do artefato, com a criação do protótipo

4ª Fase: Implantação e testes do protótipo criado.

3.6 Universo Pesquisado: Amostras do problema e unidades de análise

O universo pesquisado no presente trabalho se restringe à escritórios de advocacia de massa, os quais se tratam de firmas de advogados que atuam em um mercado com clientes empresariais, os quais possuem abrangência nacional, e em razão de suas atividades e volume de negócios costumam ser demandados judicialmente com o que se chama “contencioso de massa”, que são ações judiciais de mesma natureza, versando sobre mesma matéria, em um grande volume.

O que se buscou no presente trabalho foi realizar uma pesquisa não probalística, na qual segundo Fávero et. al., (2009), se realiza a entrevista com uma pequena amostra que representa a maioria de um segmento restrito.

Conforme explicito no presente trabalho, o método de pesquisa utilizado foi a *Design Science Research*, onde se buscou em um primeiro momento a análise contextual da advocacia no Brasil e da advocacia de massa através da revisão de literatura.

Em um segundo momento, o estudo se empenhou em compreender o modelo de negócios dominante junto dos escritórios de advocacia de massa, através de uma entrevista semiestruturada e roteirizada com cinco escritórios, onde adotou-se o critério que os escritórios deveriam ter mais de 1000 processos categorizado como “de massa”, sendo que quatro deles estão situados em Porto Alegre e um deles na cidade de Ribeirão Preto (SP).

Nesta fase se consolidou o problema comum a todos entrevistados, uma vez que visivelmente apresentavam fragilidades na estruturação dos seus modelos de negócios e nas cadeias de valores, uma vez que todos possuem dificuldade na entrega dos serviços, face a dificuldade de contratação de advogados correspondentes.

3.7 Fontes de evidências

Serviram como fontes de evidências para o presente trabalho além da triangulação de dados entre experiência profissional, análise de literatura, as entrevistas realizadas, as quais permitiram a evolução do presente estudo.

3.8 Instrumentos para coleta de dados

Para realização da presente pesquisa foi realizado estudo exploratório através de entrevistas semiestruturadas, as quais foram comparadas com os estudos literários publicados através de artigos científicos e livros. A entrevista foi realizada individualmente com cada advogado sócio ou responsável pelo escritório entrevistado. As entrevistas foram realizadas individualmente em virtude da conjuntura pandêmica global atual, que incidiu diretamente na coleta de dados, impedindo que fosse realizado o método de grupo focal.

A confiabilidade das informações se deu pelo método de observação, os quais comprovam que as informações passadas refletem com os dados coletados e que serão objeto na análise textual das entrevistas.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta fase do estudo, conforme a proposta indicada e definida nos problemas de pesquisa, ao serem vencidas as etapas conceituais através da literatura e exploratórias para coleta de dados, passa-se neste capítulo à apresentação e discussão dos dados coletados.

4.1 Da Observação

Conforme ensinado por Dresch et. al. (2015), a *design science research* é um novo paradigma para que as pesquisas tecnológicas sejam conduzidas de forma adequada, sendo que este método se mostrou o mais adequado para o presente trabalho. A *design science research* é uma metodologia que busca a solução de problemas, também busca que o produto desta solução resulte em soluções práticas.

Lacerda et. al (2013) ensina que a coleta de dados é fundamental para que o problema se estabeleça e passe a ter relevância para aplicação do método da *design science research*. Neste sentido, por se tratar de uma pesquisa de natureza observatória, as informações obtidas a partir desta experiência iniciam o processo de pesquisa.

Sob estes fundamentos, o problema pesquisado foi percebido pela prática do pesquisador, ou seja, observando as próprias necessidades de sua atividade profissional como advogado. É parte da entrega dos serviços de advocacia em escritórios de advocacia de massa a contratação de advogados correspondentes, uma vez que uma das características em negócios desta natureza é o grande número de processos, espalhados dentro de uma região ou mesmo nacionalmente, conforme o cliente atendido.

Diante disso, por fazer parte da entrega de serviços da advocacia de massa a contratação de advogados correspondentes, verificou-se que uma das fragilidades deste processo específico está justamente na cadeia de valor destas empresas, a qual demandam tempo, nem sempre atendem sua necessidade, bem como este processo também tem um custo elevado para o cliente do advogado.

Assim, verificou-se a oportunidade em buscar melhoria para este processo, uma vez que dispendioso e sem alternativas no mercado capazes de suprir essa lacuna específica da cadeia de valor dos escritórios de advocacia. Logo, a experiência

do pesquisador permitiu que o problema fosse identificado e, a partir disso, iniciasse o processo de pesquisa para desenvolvimento de uma ferramenta capaz de suprir tal necessidade.

4.2 Coleta de Dados e População pesquisada

Uma vez que o problema identificado está intimamente relacionado à cadeia de valor de escritórios de advocacia de massa, foram realizadas entrevistas com advogados sócios de cinco escritórios de advocacia, sendo que quatro deles estão localizados em Porto Alegre (RS) e outro em Ribeirão Preto (SP), através a sócia responsável pela filial de Goiania (GO).

O critério para escolha dos escritórios a serem entrevistados foi:

- i) Ser escritório reconhecido pela sua atuação em contencioso de massa;
- ii) Ter mais de 1.000 processos, que atendem considerados “processos de massa¹⁸”;
- iii) Ter, pelo menos, cinco advogados empregados/associados trabalhando em contencioso de massa.

Ainda, os entrevistados seguiram

As entrevistas obedeceram um cronograma de agenda conforme disponibilidade do entrevistado, tendo uma delas sido realizada pessoalmente, e as outras realizadas de forma virtual, ou através da plataforma *Skype* ou através da plataforma *Zoom*.

Quadro 7– Análise das firmas de advocacia de massa entrevistadas

Entrevistado	Segmento que Atende	Sede Escritório	Sócios	Número Colaboradores	Quantidade Processos	Tempo Entrevista
E1	Consumidor	Porto Alegre	2	8	2400	36'47"
E2	Trabalhista	Porto Alegre	17	18	5100	42'
E3	Cível/Consumidor	Porto Alegre	5	23	8000	51'03"
E4	Direito Público	Porto Alegre	2	9	2900	31'20"
E5	Trabalhista	Goiania	3	40	6000	47'30"

Fonte: Elaborado pelo autor

¹⁸ O termo “processos de massa” não possui conceituação literária, sendo um critério do pesquisador para classificar processos judiciais que tenham mesma natureza, contra apenas uma parte e que versem sobre o mesmo assunto.

Para realização das entrevistas utilizou-se um roteiro semiestruturado de questões, os quais serviram como norteadores para obtenção dos dados desejados, senão vejamos:

Quadro 8: Roteiro estruturado das entrevistas realizadas

Tema Abordado	Questões Norteadoras	Base de Literatura	Entrega Desejada
Conhecimento sobre o Negócio	<ul style="list-style-type: none"> a) Nome da Empresa: b) Número de Sócios: c) Número de Empregados: d) Número de Processos ativos no escritório: e) Quantas áreas de especialidade o escritório atende? f) Como estão distribuídas as funções do escritório? 	<ul style="list-style-type: none"> Osterwalder et. al. (2019) Dresch et. al. (2015) Breyer (2015) 	Conhecer a estrutura do negócio, quantidade de processos, segmento de mercado que o escritório atende e estrutura organizacional relacionada à cadeia de valor.
Sobre o Modelo Negócios	<ul style="list-style-type: none"> a) Quantos clientes com contencioso de massa o escritório atende? b) Qual o diferencial que o escritório tem para atendimento dos clientes? c) Qual o número de advogados atuando nestas carteiras? d) Como está distribuído o faturamento do escritório? e) Quem realiza o atendimento dos clientes no escritório? f) Quais os segmentos de cliente que o escritório prioriza? g) O escritório utiliza algum tipo de comunicação de marketing? h) O escritório possui outras fontes de receita? i) O que o escritório considera como diferencial competitivo no atendimento dos clientes? j) Quais os recursos considerados chaves para crescimento do escritório? k) O que seria a atividade chave do escritório e qual o tipo de valor que agrega ao cliente? l) O escritório utiliza parceiros para prospecção de clientes e ou condução de processos? 	<ul style="list-style-type: none"> Osterwalder et. al. (2019) Dresch et. al. (2015) Vodovoz e May (2017) Susskind (2013) 	Conhecer o modelo de negócios propriamente dito, diferencial competitivo, formas de relacionamento com o cliente, estrutura de custos e receita, parcerias chaves, distribuição de receitas, cadeia de fornecedores, cadeia de valor para entrega dos serviços.
Sobre a Cadeia de Valor	<ul style="list-style-type: none"> a) Os atos ordinatórios do processo judicial fora da sede do escritório são cumpridos de que forma? b) Há contratação de advogados correspondentes? c) Quais atos são utilizados advogados correspondentes? d) É uma prática utilizar-se do expediente de correspondentes para cumprimento dos atos processuais e extraprocessuais? e) O valor gasto em média com correspondentes? f) Quem é responsável por assumir o custo com correspondentes? g) Como funciona a contratação dos correspondentes? h) Já houve quebra de acordo entre contratante e correspondente? i) O escritório utiliza algum sistema de gestão de processos judiciais? j) O escritório utiliza algum tipo de sistema para contratação de advogados correspondentes? k) Se houvesse o sistema, o escritório entende isso como uma melhoria? Em que sentido? l) Quais os problemas já havidos na contratação de advogados correspondentes? 	<ul style="list-style-type: none"> Osterwalder et. al. (2019) Kronmeyer (2006) Lacerda et. al. (2013) Dresch et. al. (2015) 	Conhecer a cadeia de valor dos escritórios de advocacia de massa, forma como entregam seus serviços aos clientes, como executam as atividades jurisdicionais e se utilizam-se da contratação de advogados correspondentes

Fonte: Elaborado pelo autor

Há duas considerações sobre as entrevistas e à metodologia aplicada na presente pesquisa. A primeira foi que os entrevistados, por se tratarem de empresas de mesmo segmento e que concorrem em um mesmo mercado de advocacia, preferiram não abrir dados estratégicos, sendo que a preservação da identidade neste estudo é a maneira adequada para resguardar os interesses dos envolvidos na pesquisa.

Segundo, as entrevistas presenciais, que pretendia-se fazer individualmente para que se pudesse aumentar a interação entre pesquisador/entrevistado, restaram prejudicadas em razão da pandemia ocasionada pelo COVID-19. O distanciamento social imposto pelas autoridades públicas desde o dia 20/03/2020, que ainda vigora,

prejudicou as reuniões que acabaram sendo realizadas por plataformas de conversas eletrônicas.

Quanto ao conteúdo, entende-se que as entrevistas atenderam seus objetivos satisfatoriamente, onde foi oportunizado ao pesquisador, além das respostas objetivas quanto às estruturas e modelo de negócios dos escritórios de advogados, a interação sobre demais assuntos que não diretamente interessam aos objetivos e problema de pesquisa do presente estudo, mas que não deixam de serem correlatos ao tema.

Fato é, e que merece o devido destaque, é que as entrevistas permitiram ampliar o leque de estudos sobre as firmas de advocacia de massa, uma vez que constatou-se que, conforme abordado em tópico próprio, muito embora os escritórios tenham características peculiares, o modelo de negócio que utilizam, ainda que inconscientemente, é o mesmo criado por Paul Cravath, no início do século XX.

Deste modo, o estudo permitiu que a pesquisa avançasse para compreensão do modelo de negócios dos escritórios de advocacia, verificando que as fragilidades do processo não estavam apenas na cadeia de valor, mas também na aplicação dos conceitos trazidos por Osterwalder et. al. (2019).

A questão esclarecedora de pesquisa foi que a partir da compreensão do modelo de negócios dominante, permitiu-se compreender como a prestação de serviço das firmas de advocacia de massa ocorrem, e como estas empresas buscam gerar valor aos seus clientes, uma vez que o objetivo desta pesquisa é, justamente, melhorar a sustentabilidade das empresas quanto a este problema.

Diante disso, as respostas dadas e a maneira como os entrevistados cooperaram para o desenvolvimento do presente estudo foram excelentes, aliado a isso as contribuições e opiniões emitidas pelos mesmos quanto às próprias dificuldades em gerir os seus negócios, notadamente pelo cenário atual econômico brasileiro.

Os resultados serão dispostos no formato de análise de discurso, os quais visam subsidiar o presente estudo, demonstrando através das próprias entrevistas as fragilidades encontradas nos modelos de negócio e nas suas respectivas cadeias de valores. As evidências encontradas, por amostragem, são suficientes, uma vez que a representatividade dos escritórios entrevistados refletem, pela própria participação de mercado, que tais fragilidades refletem-se em negócios menores.

4.3 Técnicas e formas de análise de dados

O propósito do presente trabalho é compreender não apenas pela forma conceitual e literária os problemas de pesquisa propostos, mas viabilizar que o presente estudo tenha aplicação dentro do mercado jurídico e, em especial, pelas firmas de advocacia de massa. Da mesma forma, o objetivo também é atender os objetivos de pesquisa propostos, propondo-se à análise de conteúdo quanto às entrevistas realizadas.

Esta linha de pesquisa segue o que Cooplere e Schindler (2008) explicam como sendo um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir, e também apreender o significado e não a frequência de certos fenômenos que ocorrem no mundo natural.

Assim, em consonância com o que o disciplina o conteúdo pragmático da literatura, bem como a característica individual de cada entrevistado, da representatividade dos escritórios no mercado jurídico brasileiro, bem como serem estes escritórios referência aos demais e também aos seus concorrentes, que o presente estudo busca compreender o problema e, através da construção de um artefato, solucionar o problema apresentado.

4.4 Estruturação da Pesquisa e a observação do pesquisador.

Dresch et. al. (2015) ensina que para utilização do método da DSR é necessário, além da compreensão do problema, a estruturação metodológica para que o estudo obedeça as regras de relevância acadêmica. A figura 9, exemplifica a estrutura do trabalho, a qual parte de um problema prático, para a estruturação acadêmica de solução.

Durante a primeira fase do presente estudo foi estruturada sobre a observação empírica do pesquisador, baseada em sua própria experiência como profissional, a qual vislumbrou uma oportunidade em melhorar sua cadeia de valor, na medida em que a dificuldade para contratação de advogados correspondentes era vivenciada diariamente.

Faz parte da rotina dos escritórios de advocacia de massa a contratação de advogados correspondentes, e o que se verificou na experiência do pesquisador, foi que os métodos para contratação destes profissionais, ainda depende de indicação

ou procura em *websites* de CRM. Diante disso, verificou-se uma severa perda de tempo para localização de advogados correspondentes, uma vez que a busca destes profissionais precisa ser feita pela internet, para que seja localizado o telefone ou endereço eletrônico, sem o escritório saber ao certo se o advogado contatado possui experiências para as quais será contratado.

Conforme abordado em tópico do presente estudo, faz parte da cadeia de valor dos escritórios de advocacia este tipo de contratação, pois como patronos dos processos de seus clientes, pela dificuldade de deslocamento para cumprimento de atos ordinatórios judiciais, utilizam-se deste expediente para entrega dos seus serviços. Ocorre que exceto os casos em que ocorra a indicação pessoal, a contratação ocorre às cegas, não se tendo noção da pessoa que se está contratando, tampouco de quem seja o contratado.

Diante disso, o problema verificado instigou a pesquisa sobre o tema, em como compreender as contratações dos advogados correspondentes, e qual a melhor forma de realizar esta operação, garantindo o mínimo de segurança para ambas as partes (contratante e contratado), seja através de um processo eficaz ou através de uma ferramenta que permitisse a automação desta rotina dos escritórios de advocacia de massa.

Cooper e Schindler (2011, p. 194) qualificam que a observação não deixa de ser uma das etapas da pesquisa qualitativa, ‘a qual se qualifica quando é conduzida para responder a uma questão de pesquisa, utiliza controles e fornece ao estudo informações confiáveis sobre o que aconteceu’.

Ademais, os problemas relevantes à pesquisa da *design science research* apresentam evidências reais quando são percebidos diretamente, ou seja, verifica-se um processo equivocado ou uma possibilidade de melhoria, e busca-se através da ciência artificial soluções hábeis à resolver a situação (Lacerda et. al, 2013).

“As observações de reações de colegas de trabalho às intrigas políticas, os sons da área de montagem, o perfume, o gosto do café (...)” são para Cooper e Schindler (2011, p. 194) a premissa para que o processo observatório se inicie dando origem à pesquisa.

Diante disso, busca-se através do presente estudo solucionar um problema corriqueiro vivido pelos escritórios de advocacia, mas que possui uma alta relevância na cadeia de valor dessas firmas de advocacia, já que as audiências nos processos

de massa fazem parte da prestação de serviços dos advogados deste segmento de negócio.










4.5 Dos dados coletados e o modelo de negócio dominante nas firmas de advocacia de massa

A segunda fase dos estudos realizados implicou na análise da literatura existente sobre o tema proposto, a entrevista com os escritórios de advocacia de massa e a compreensão do modelo de negócios dominante neste segmento de mercado e, ao fim, a identificação das fragilidades existentes para que se possa propor melhoria na cadeia de valor destas empresas.

Nesta fase buscou-se através da literatura existente compreender o histórico da advocacia de massa no Brasil e qual é o modelo de negócios dominante, chegando-se a conclusão que as firmas, de um modo geral, ainda que com suas particularidades quanto a gestão, utilizam-se do modelo criado por Paul Cravath como modelo de seus negócios.

O modelo de negócio que de uma maneira, ainda que inconsciente, inspira os escritórios de advocacia no Brasil corresponde ao que segue:

Quadro 9: Modelo de Negócios Dominante – Artefato atual – A0

Modelo de Negócios de Paul Cravath					
 PARCEIROS CHAVES	 ATIVIDADES CHAVES	 PROPOSTA DE VALOR	 Relacionamento Cliente	 Segmento de Clientes	
1	1	1	1	1	
2	2	2	2	2	
3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	
6	 RECURSOS CHAVES		 Canais		
7	1	7	1	6	
8	2	8	2	7	
9	3	9	3	8	
10	4	10	4	9	
11	5	11	5	10	
 ESTRUTURA DE CUSTOS			 FLUXO DE RECEITAS		
1	6	1	6	1	
2	7	2	7	2	
3	8	3	8	3	
4	9	4	9	4	
5	10	5	10	5	

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Osterwalder (2019).

Para análise do modelo de negócios dominante partir-se-á dos conceitos de Osterwalder et. al. (2019), os quais dividiu o modelo de negócio em nove blocos. Para que se pudesse compreender as fragilidades da cadeia de valor dos escritórios de

advocacia de massa, antes se fez necessário compreender o modelo de negócios com base nesta consolidada teoria da administração.

O modelo de negócios utilizado pelo escritório de Paul Cravath, o qual ainda hoje serve como modelo para os escritórios de advocacia de massa do Brasil, conforme Gouvêa e Yashikawa (2014), possui algumas características que se destacam.

Quadro 10: Similaridade entre modelo dominante e escritórios de massa

Bloco Osterwalder et. al. (2019)	Modelo Cravath	Escritórios de Advocacia
Parceiros Chaves	1) Acredita que os advogados associados podem trazer clientes e participam do faturamento; 2) Associados se tornam sócios	1) Todos entrevistados trabalham no formato de advogados associados; 2) 3 dos 5 entrevistados possuem como sócios advogados que foram associados.
Atividades Chaves	Atendimento Contencioso e consultivo	Todos entrevistados fazem atendimento contencioso e consultivo
Proposta de Valor	1) Clientes são do escritório; 2) Entrega da técnica; 3) Advogados Especialistas em áreas do Direito	Todos entrevistados afirmaram que o relacionamento com cliente é feito "pelo escritório", o qual possuem como diferencial advogados especialistas em áreas do direito
Canais de Relacionamento	Sem personalização	2 dos 5 escritórios fazem investimento em gestão de marca, redes sociais e conteúdos acadêmicos voltados ao cliente, os demais sem personalização
Fluxo de Receitas	1) Recebimento por Processo; 2) Hora técnica trabalhada;	Todos entrevistados recebem por processo, hora trabalhada ou por atividade específica.
Estrutura de custos	1) Setorização de departamentos; 2) Formação; 3) Remuneração acima do mercado; 4) Lockstep	Todos entrevistados possuem estrutura de custos similares ao modelo dominante, variando um pouco a forma.
Recursos Chaves	1) Formação (especialistas) 2) Lockstep; 3) Treinamentos 4) Associados -> Sócios	Os recursos em todos entrevistados são muito similares, variando um pouco o nome que atribuem a cada item do modelo dominante.
Relacionamento com cliente	Feito pelo escritório	Feito pelos sócios do escritório
Segmentos de Clientes	Indústrias, M&A e Empresas	Cada escritório atua em um segmento de mercado

Fonte: Elaborado pelo autor

Veja-se que pela análise de Osterwalder et. al. (2019), com base nos dados colhidos através das entrevistas realizadas, verifica-se que há muita similaridade entre o modelo de negócios dominante e os que são praticados pelos escritórios de advocacia de massa.

O modelo dominante apresenta algumas falhas, não apenas em sua cadeia de valor, mas na forma como as empresas se estruturam. No quadro 11, buscou-se separar os pontos da entrevista que dizem respeito à formação de valor ao cliente pelos escritórios entrevistados.

O quadro dividiu-se, basicamente, em três temas, sendo eles: i) sobre a cadeia de valor, proposta de valor e entrega dos serviços; ii) sobre a composição social e colaboradores e, por fim, iii) sobre a contratação de correspondentes.

Cumprido esclarecer que o estudo sobre o modelo de negócios se fez necessário para que se pudesse compreender como era disposta a cadeia de valor dos escritórios de advocacia de massa, uma vez que a literatura sobre o tema é relativamente escassa, já que é um tema afeito à administração e não ao Direito.

Outro ponto relevante é a forma como os entrevistados compreendem seus recursos-chaves, os quais demonstram de modo geral que compreendem o conceito, todavia, há dificuldade de clareza quanto ao conceito de recursos e com utilizá-lo como diferencial competitivo.

Breyer (2015) ensinou que a VBR é um desafio estratégico aos escritórios, pois muitas vezes confundem recursos com infraestrutura, o que não deixa de ser, entretanto, há recursos que são intangíveis, do ponto de vista financeiro, mas que possuem alto valor, por exemplo, a especialização do advogado em determinada área.

Ademais, as entrevistas demonstraram que o investimento em relacionamento com clientes é algo novo para os advogados, pois muitos atribuem essa forma diferenciada de observar as necessidades do cliente como afronta direta ao que preceitua o Estatuto da OAB.

Contudo, das entrevistas praticadas, dois dos entrevistados (E2 e E5) já possuem orçamento próprio para investimento em marketing, fato que demonstra a preocupação dos escritórios com a captura de valor de seus clientes.

4.6 Das fragilidades encontradas a partir da análise da cadeia de valor dos entrevistados

Dessa forma, passa-se à análise de conteúdo das entrevistas realizadas, conforme o quadro abaixo.

forma de atender aos clientes pode permitir algum tipo de fidelização ou vantagem competitiva.

b) Sobre a composição social e Colaboradores: todos escritórios entrevistados utilizam-se do modelo dominante quanto a este ponto, uma vez que consideram como vantagem ter advogados associados que possam virar sócios. Aliás, as argumentações durante as entrevistas dão conta que as remunerações são diferenciadas para os associados, o que permite, em tese, atrair melhores talentos para a empresa.

Neste ponto vale frisar que, primeiro, como é um formato de trabalho utilizado por todos os escritórios, todos competem com a mesma estratégia para atrair bons profissionais; segundo, que no Brasil deve ser computado o risco trabalhista de se ter advogados trabalhando sem carteira de trabalho assinada, fator não considerado por nenhum dos entrevistados durante a pesquisa.

c) Sobre a contratação de correspondentes: Neste ponto reside uma séria fragilidade no processo de entrega dos serviços prestados, uma vez que todos os escritórios se utilizam de advogados correspondentes para atendimento de audiências e atos ordinatórios judiciais, entretanto, todos apontam sérios problemas na contratação destes profissionais.

A contratação de advogados correspondentes não deixa de ser uma forma de *outsourcing*, todavia, a responsabilidade técnica pelo ato praticado pelo profissional terceirizado não deixa de ser do escritório de advocacia. Frisa-se que muitos clientes, conforme apontado pelos entrevistados “E2” e “E5” se referem à precaução dos clientes em exigir que todos os atos sejam praticados pelo escritório, vedando algum tipo de terceirização.

Neste sentido, as vedações que ocorrem por conta das empresas se dá, em síntese, pelos motivos apontados pelo entrevistado “E5”, quais sejam: “risco de o correspondente não comparecer em audiência ou desconhecer a matéria” e “custo para contratação do correspondentes e o custo de deslocamento dos advogados do escritório de advocacia”.

Para que se registre, para os escritórios “E2” e “E5”, chega-se a realizar, em média, 40 audiências fora da base do escritório por semana, ao custo médio entre R\$ 150,00 e R\$ 250,00, por advogado correspondente contratado.

Portanto, tem-se que a atividade de contratação de advogados correspondentes é uma parte sensível da cadeia de valor dos escritórios de advocacia

de massa, uma vez que é parte integrante e necessária deste tipo prestação de serviços.

Pesquisador – Tu tens uma ideia de quanto tu pagas para correspondente, se fosse dizer um valor médio, pelo serviço?

E5 – Sim. Diligência de R\$ 100,00 a R\$ 150,00. Audiência Inicial, de R\$ 150,00 a R\$ 350,00. Audiência de Instrução varia de R\$ 250,00 a R\$ 500,00/R\$ 600,00. Sustentação oral nunca paguei, não pagamos. A gente vai sempre fazer.

Portanto, em que pese seja considerado pelos escritórios de advocacia de massa a atividade precípua a condução dos processos judiciais, depreende-se que nenhum dos entrevistados vieram a apontar as audiências e atos dos correspondentes como sendo atos importantes no processo de entrega de valor aos clientes.

Magretta (2019) ensina que as fragilidades no processo de entrega de determinado produto ou serviços estão atrelados, muitas vezes, aos equívocos estabelecidos na análise estratégica da cadeia de valor do negócio. Ou seja, entende-se disso que a cadeia de valor fragilizada, dificilmente consegue-se gerar valor ao cliente de forma a manter o negócio competitivo.

Veja-se ainda que os entrevistados a importância de tal ato, que por vezes se optou em internalizar um serviço que não é objeto principal da atividade do escritório de advocacia de massa, bem como todos entrevistados, conforme quadro 11, entendem como arriscado o processo de contratação.

Desta forma, a partir da identificação desta fragilidade, é que se compreendeu como uma forma de resolver este problema o desenvolvimento de uma ferramenta que aprimore o processo de contratação de correspondentes, buscando resolver os problemas apontados neste tópico através de uma ferramenta que viabilize e sistematize o processo de contratação de advogados correspondentes.

4.7 Relevância do Problema e a sugestão de artefato

A metodologia DSR exige para o bom desenvolvimento do método a formalização de um problema que seja de fato relevante. Dresch et. al. (2015) refere que é importante ao pesquisador demonstrar que para o problema pode haver novas soluções além daquelas usualmente praticadas.

No presente estudo restou demonstrado que há uma fragilidade na cadeia de valor dos escritórios de advocacia, os quais possuem dificuldades para efetivar a contratação de advogados correspondentes que prestem um serviço essencial dentro da prestação de serviços das firmas de advocacia de massa.

Dresch et. al. (2015), complementa que a partir de um problema teórico ou prático é necessária sua conscientização acerca das repercussões de sua existência para a organização e quais os objetivos ou metas são necessárias para atingir para que o problema seja satisfatoriamente resolvido.

A questão de relevância para o presente estudo é que não há no mercado artefato conhecido que supra de forma satisfatória a demanda por resolver o problema de contratação de advogados correspondentes. O que há no mercado atualmente são sites de CRM e algumas empresas que terceirizam tal atividade, entretanto, ainda assim, implicam ou em custo para o contratante, que deve repassá-lo ao cliente e isso inviabiliza a operação, ou a sujeição ao risco de relacionamento através de sites pagos, que não gera a confiança necessária.

Lacerda et. al. (2013) refere-se que o problema apresentado deve ter relevância suficiente para que a metodologia tenha aplicabilidade no mercado. Neste caso, a pequena amostra qualitativa e não probalística demonstram que há relevância no estudo proposto.

No presente estudo, busca-se resolver a questão problema através da identificação dos meios que existem atualmente para a contratação dos advogados correspondentes.

A identificação deste processo demonstra a necessidade de sistematização da rotina, e maneira que se permita resolver o problema prático existe e que é apontado como fragilidade na cadeia de valor das firmas de advocacia de massa.

Da análise dos dados coletados e das entrevistas realizadas, tem-se que as formas existentes para contratação de advogados correspondentes atualmente são as seguintes:

Quadro 12 – Formas para contratação de advogados correspondentes

Solução Atual	FRAGILIDADES E LIMITAÇÕES
Cadastro Nacional dos Advogados - Uso de Mailing	<ul style="list-style-type: none"> a) Cadastros Desatualizados b) Advogados inadimplentes com OAB; c) Advogados Impedidos d) Interesse oposto e) Advogado não tem interesse em atuar como correspondente
Uso do Google	<ul style="list-style-type: none"> a) Dificuldade de filtrar informação b) Anúncios Pagos c) Conflito de Interesses (advogados de mesma área)
Sites Especializados em Busca de Correspondentes	<ul style="list-style-type: none"> a) Método de procura ineficaz (nem sempre se acha na cidade procurada) b) Não há garantias para nenhuma das partes c) Alguns sites cobram antecipadamente consulta, sem responsabilidade com resultado. d) Confusão e forma de trabalho e) Advogados com destaque pagam por este serviço de CRM.
Contratação dos correspondentes	<ul style="list-style-type: none"> a) Localização por região/OAB b) Ausência de formalidade c) Pagamento antecipado à diligência d) Acompanhamento da diligência
Finalização do processo	<ul style="list-style-type: none"> a) Acompanhamento manual da diligência b) Troca de documentação e contato por e-mail ou whatsapp pessoal c) Impossibilidade de não efetuar o pagamento diante de algum erro d) Ausência de sistema de avaliação

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, as dificuldades encontradas poderão ser suprimidas através da automatização, que é hipótese viável de solução do problema apresentado, a qual deve ser representada através de uma ferramenta de software, podendo atender a um interesse de mercado de um modo geral.

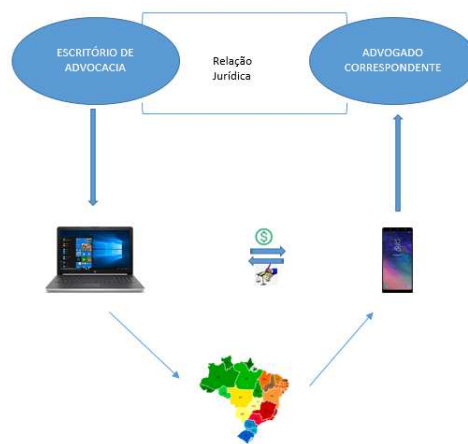
Frisa-se isso, e apenas para efeitos de esclarecimento, que todos os escritórios de advocacia, não apenas os que trabalham com contencioso de massa, utilizam-se da contratação de advogados correspondentes. Entretanto, o objeto desta pesquisa é tão somente os escritórios de advocacia de massa, os quais possuem maior recorrência desta atividade.

É importante ainda esclarecer que a forma como este processo se realiza é dispendioso de tempo, localização e negociação para contratação dos advogados correspondentes.

A viabilidade do artefato que se propõe a construir se dá justamente substituindo parte deste processo manual por um software, que permitirá sistematizar essa localização de correspondente e agilizar a contratação mediante uma negociação que ocorra dentro da própria ferramenta.

Dresch et. al. (2015) ensina que assegurar a viabilidade do artefato e definir sua utilidade já é parte do caminho para o desenvolvimento do construto. A figura 10 representa graficamente o objetivo do que se pretende construir como artefato.

Figura 10: Fluxo proposto para construção do Artefato – A1



Fonte: Elaborado pelo Autor

A sugestão de artefato é sistematizar a contratação de advogados correspondentes, os quais estarão previamente cadastrados e serão localizados conforme região. A proposta é que o escritório de advocacia insira todas as informações e requisitos para contratação e o advogado correspondente se proponha a aceitar o serviço.

O propósito da ferramenta é facilitar a localização de advogados correspondentes e, ao mesmo tempo, permitir que o sistema automatize e dê segurança através de um meio de pagamento feito por instituição bancária, o que dará formalidade a um mercado existente, porém, financeiramente informal.

A proposta da ferramenta é utilizar-se de geolocalizador, ou seja, as propostas serão ofertadas aos advogados de uma determinada região, os quais terão cadastrado determinada localidade como sua área de atuação.

Igualmente, conforme apontado como fragilidade do processo pelos entrevistados, uma forma de se dar alguma garantia sobre a qualidade do serviço prestado pelos advogados correspondentes é a avaliação de por parte de outros escritórios que já utilizaram o serviço deste profissional, por isso, a avaliação do profissional é parte para suprir os *gaps* existentes nesse processo.

Dessa forma, a partir deste momento passa-se a fase de construção do artefato, de maneira a atender ao que disciplina a metodologia DSR.

4.8 MVP do Artefato – Versão A1 – Versão do Escritório de Advocacia

Para que fosse possível a construção da ferramenta proposta para solução do problema apresentado, utilizou-se do que Ries (2014), *Lean Startup*, entende como a melhor forma e se instanciar um novo produto. A utilização do Produto Mínimo Viável²⁰ é o processo rápido de aprendizagem, que minimiza a possibilidade de erros e, principalmente, de retrabalho futuro.

O método utilizado no processo de construção da ferramenta foi o indutivo, seguindo a lógica de caminhos que deveriam ser percorridos e que permitissem a melhor maneira de se realizar uma tarefa, somente por dedução ou indução do próprio sistema.

O processo foi desenhado a partir da experiência dos advogados, que auxiliaram na forma indutiva do método criado. Ries (2014) ensina que a diferença em relação a um protótipo ou um teste conceito, o MVP não é somente projeto para responder questões de projeto ou técnicas, mas para testar hipóteses de solução para problemas reais.

²⁰ Para Ries (2014, p. 88), a expressão MVP se refere a uma versão que é a menor necessária para ser vendida a clientes potenciais.

- 1) Cadastro da empresa de advocacia, com o mínimo de dados para que se possa ter proteção pela Lei Geral de Proteção de Dados;
- 2) Após efetua-se o Login no sistema;
- 3) Após cadastra-se uma demanda;
- 4) No cadastro de nova demanda deverá constar o tipo de ação, Comarca, descrição da Vara Judicial, descrição do serviço e proposta de valor;
- 5) Após preenchidos estes campos a proposta deverá ser publicada;
- 6) Aguardar a demanda ser publicada;
- 7) Caso a proposta seja aceita, identificar o pagamento no cartão de crédito;
- 8) Aguardar o encerramento da demanda.
- 9) Caso a proposta não seja aceita, o sistema avisa para que o escritório refaça a proposta ou valores.
- 10) Finalizada a demanda, o escritório avaliará o escritório correspondente.

Conforme explicitado na versão “A1” do artefato, a criação da primeira versão do artefato se deu pela construção da ferramenta que atenda à demanda originada pelos escritórios de advocacia que precisam contratar correspondentes.

Para desenho da lógica do artefato, é necessário partir de uma premissa, neste caso que o “A1” será alimentado por duas partes, sendo a primeira por parte dos escritórios de advocacia e, em um segundo momento pelos advogados correspondentes.

A forma como isso deverá ocorrer e ser lançada deverá observar um conceito de estratégia, o qual não está previsto neste momento do trabalho de pesquisa, onde somente se busca desenvolver uma ferramenta capaz e atender a um problema específico dos escritórios de advocacia de massa.

Para atendimento desta primeira etapa do problema, se fez necessário compreender a sistemática do projeto a ser desenvolvido, daí porque a necessidade de desenhá-lo de forma pormenorizada através de uma cadeia de processos, destacando cada fase da implementação da solução proposta

A versão “A1” do artefato foi desenhada com objetivo de apresentar algumas resposta objetivas e claras às demandas originárias e identificadas como fragilidades pela pesquisa, as quais seguem abaixo.

Quadro 13 – Demandas e respostas do artefato versão “A1”

Solução Atual	FRAGILIDADES E LIMITAÇÕES	ANDAMENTO	SOLUÇÃO "A1"
Cadastro Nacional dos Advogados - Uso de Mailing	a) Cadastros Desatualizados b) Advogados inadimplentes com OAB; c) Advogados Impedidos d) Interesse oposto e) Advogado não tem interesse em atuar como correspondente	➔	a) Empresa precisa manter dados atualizados para utilizar ferramenta b) Sistema pode fazer filtro no Cadastro nacional dos advogados (filtro internet)
Uso do Google	a) Dificuldade de filtrar informação b) Anúncios Pagos c) Conflito de Interesses (advogados de mesma área)	➔	a) Sistema filtrará conforme região do correspondente; b) O artefato não funciona como CRM e o critério para indicação será a avaliação;
Sites Especializados em Busca de Correspondentes	a) Método de procura ineficaz (nem sempre se acha na cidade) b) Não há garantias para nenhuma das partes c) Alguns sites cobram antecipadamente consulta, sem d) Confusão e forma de trabalho e) Advogados com destaque pagam por este serviço de CRM.	➔	a) Busca por Região determinada b) Pagamento somente após conclusão dos serviços c) Cobrança somente após aceite do serviço d) Organização e método de troca de informações e) A1 não prevê promoção por pagamento
Contratação dos correspondentes	a) Localização por região/OAB b) Ausência de formalidade c) Pagamento antecipado à diligência d) Acompanhamento da diligência pelo correspondente	➔	a) Sistema de logs e compliance b) Pagamento após serviço
Finalização do processo	a) Acompanhamento manual da diligência b) Troca de documentação e contato por e-mail ou whatsapp pessoal c) Impossibilidade de não efetuar o pagamento diante de algum erro d) Ausência de sistema de avaliação	➔	a) Acompanhamento pelo "a1" b) Troca de documentos e mensagens via "a1" c) Pagamento após diligência d) Avaliação do prestador pelo contratante

Fonte: Elaborado pelo autor

As fragilidades foram apontadas e a versão “A1” do artefato buscou resolver as demandas originadas pelos escritórios de advocacia, portanto, é importante ter como legenda do quadro acima o seguinte:

- 1) **Vermelho**: foi atendido insatisfatoriamente pelo “A1”.
- 2) **Verde**: foi atendido satisfatoriamente pelo “A1”.
- 3) **Amarelo**: identificado processos em que há necessidade de melhoria.

Dessa forma, entrega-se a versão “A1” do artefato, a qual necessita de implementação de melhorias, notadamente, pela identificação de pontos que

dependem de preenchimento de critérios fornecidos pelos correspondentes, os quais não estão em controle do escritório de advocacia.

4.9 MVP do Artefato – Versão “A2”

As versões do artefato servem para que dentro de uma escala evolutiva, permita-se ao pesquisador testar o construto, observando quais os impactos o artefato sofre internamente e quais as modificações que ele produziu no ambiente externo, observando se a resposta ao problema real foi satisfatoriamente entregue (Lacerda et.al. 2015).

Nesta fase do estudo, conforme ensina Dresch et. al. (2015), ainda se busca através da heurística compreender as falhas e resolver os problemas através de nova modelagem do MVP do artefato.

A questão é que a partir da versão “A1” do artefato, conclui-se que restou ausente do projeto inicial o esboço de como seria a interação da ferramenta com os advogados correspondentes.

Cumprе esclarecer que a ferramenta pressupõe duas partes usuárias, a primeira é o escritório de advocacia e a segunda é o correspondente, que também deverá utilizar a ferramenta para que o ciclo se feche por completo e contemple a melhoria proposta.

Dessa forma, a versão “A2” do artefato busca compreender a relação da ferramenta proposta com o advogado correspondente, o qual utilizará pelo fato de que a ferramenta não deixa de ser uma facilidade também para esta parte envolvida.

Nos estudos realizados no Capítulo 2 deste trabalho, uma das críticas realizadas por Susskind (2013) foi de que os advogados, de um modo geral, saem mal formados dos bancos acadêmicos no que se trata do assunto de gestão e empreendedorismo. A academia busca dissecar de forma concisa as leis, jurisprudências, entretanto, não forma os advogados para um mercado competitivo e que possui severas restrições legais impostas pela própria entidade classista.

A questão trazida à baila neste momento do estudo é que a melhoria proposta aos escritórios de advocacia de massa também promove impactos no ambiente dos advogados correspondentes, que a bem da verdade, são advogados que são subcontratados para realizar determinada tarefa cuja prerrogativa é exclusiva de detentores da Carteira da Ordem dos Advogados do Brasil.

- 1) Cadastro do advogado correspondente, com dados necessários e checagem das informações no CNA;
- 2) Cadastro de especialidades e região que o advogado correspondente pretende trabalhar;
- 3) Forma de Login no sistema;
- 4) Lista de oportunidades (demandas geradas pela versão "A1");
- 5) Possibilidade de *check in*, o qual permitirá a geolocalização do advogado correspondente;
- 6) Detalhamento das oportunidades oferecidas, com respectivo valor ofertado;
- 7) Possibilidade de aceite direto da proposta;
- 8) Possibilidade de contraproposta e abertura de negociação;
- 9) Abertura de chat e troca de documentos, caso ocorra o aceite da proposta;
- 10) Detalhamento dos serviços a serem executados;
- 11) Possibilidade de dar a conclusão do serviço;
- 12) Avaliação do contratante;
- 13) Aviso de liberação do pagamento;
- 14) Possibilidade de mediação do próprio sistema em caso de disputa;

A versão "A2" do artefato é parte necessária para deslinde do problema para o qual se busca solução. Para Dresch et. al. (2015), nesta fase de avaliação é que se buscam os resultados em um contexto experimental, o qual irá refletir em um contexto real.

O MVP da versão "A2" do artefato é, na realidade, a validação do processo de contratação do advogado correspondente e o que se buscou nesta fase da DSR é conciliar a melhor forma das partes interagirem, de maneira indutiva, de forma que se dê para as partes a segurança jurídica necessária.

Nesta fase do projeto também foi tomado o cuidado para manter foco nos problemas identificados na versão "A1" do artefato, quais sejam aqueles que dependem exclusivamente da resposta do advogado correspondente, daí porque se trata da versão "A2" do artefato.

Ainda, identificou-se nessa fase do projeto atender alguns requisitos legais, de maneira que o *compliance* seja o norteador da relação e, neste mesmo sentido, a ferramenta já preveja meios para resguardar dados nos termos da Lei Geral de Proteção de Dados.

Assim, as entregas da versão “A2” do artefato podem ser descritas da seguinte forma, conforme esclarece o quadro a seguir:

Quadro 14: Demandas e respostas do artefato versão “A2”

Solução Atual	FRAGILIDADES E LIMITAÇÕES	ANDAMENTO	SOLUÇÃO "A1"	ANDAMENTO	SOLUÇÃO "A2"
Cadastro Nacional dos Advogados - Uso de Mailing	a) Cadastros Desatualizados b) Advogados inadimplentes com OAB; c) Advogados Impedidos d) Interesse oposto e) Advogado não tem interesse em atuar como correspondente	→	a) Empresa precisa manter dados atualizados para utilizar ferramenta b) Sistema pode fazer filtro no Cadastro nacional dos advogados (filtro internet)	→	a) Correspondente escolhe a demanda que pretende prestar serviços b) A escolha do serviço fica a cargo do correspondente, logo, os candidatos proponentes se declaram aptos a prestar o serviço
Uso do Google	a) Dificuldade de filtrar informação b) Anúncios Pagos c) Conflito de Interesses (advogados de mesma área)	→	a) Sistema filtrará conforme região do correspondente; b) O artefato não funciona como CRM e o critério para indicação será a avaliação;	→	a) Check in permite a geolocalização do correspondente. b) Conflito de interesses resolvido, pois as demandas são direcionadas aos advogados conforme especialidade
Sites Especializados em Busca de Correspondentes	a) Método de procura ineficaz (nem sempre se acha na cidade procurada) b) Não há garantias para nenhuma das partes c) Alguns sites cobram antecipadamente consulta, sem d) Confusão e forma de trabalho e) Advogados com destaque pagam por este serviço de CRM.	→	a) Busca por Região determinada b) Pagamento somente após conclusão dos serviços c) Cobrança somente após aceite do serviço d) Organização e método de troca de informações e) A1 não prevê promoção por pagamento	→	a) Busca por Região determinada b) Pagamento somente após conclusão dos serviços c) Cobrança somente após aceite do serviço d) Organização e método de troca de informações e) A1 não prevê promoção por pagamento
Contratação dos correspondentes	a) Localização por região/OAB b) Ausência de formalidade c) Pagamento antecipado à diligência d) Acompanhamento da diligência pelo correspondente	→	a) Sistema de logs e compliance b) Pagamento após serviço	→	a) Geolocalização conforme região em que houver demanda; b) Acompanhamento da diligência e pagamento por ambas as partes, com contato direto
Finalização do processo	a) Acompanhamento manual da diligência b) Troca de documentação e contato por e-mail ou whatsapp pessoal c) Impossibilidade de não efetuar o pagamento diante de algum erro d) Ausência de sistema de avaliação	→	a) Acompanhamento pelo "a1" b) Troca de documentos e mensagens via "a1" c) Pagamento após diligência d) Avaliação do prestador pelo contratante	→	a) Acompanhamento pelo "a1" b) Troca de documentos e mensagens via "a1" c) Pagamento após diligência d) avaliação recíproca escritório e correspondente

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme dito alhures, a versão “A2” do artefato objetiva responder lacunas deixadas pela versão “A1”, permitindo com que ambas versões conversem e se complementem, uma vez que são melhorias uma da outra.

Neste caso, a versão “A2” do artefato procurou interpretar e responder através do MVP os eventuais *gaps* deixados pela versão anterior, os quais perfaziam, principalmente, quanto ao aceite das propostas e forma de localização, já que é um problema elencado pelos escritórios quando da busca dos escritórios.

Assim, seguindo o cronograma de implementação da ferramenta como parte da DSR, o próximo passo consiste na prototipagem do artefato, o qual poderá ser colocado em teste para gerar os impactos nos problemas apontados durante a pesquisa

4.10 Prototipagem – Versão “A3” do artefato

A versão “A3” do artefato proposto para solução do problema identificado na cadeia de valor dos escritórios de advocacia. Conforme Dresch et. al. (2015), a prototipagem é a quarta parte do processo de DSR, sendo que as instanciações são a forma de verificar o artefato interagindo com o ambiente a que se propõe melhorar.

Neste caso, seguindo os MVPs descritos nos itens 4.8 e 4.9 deste capítulo, o formato escolhido para entrega do protótipo foi uma ferramenta de software. Muito embora se desse a entender pela sistematização que a solução lógica seria a proposição de uma ferramenta de software, já que a automação do processo específico a cadeia de valor dos escritórios de advocacia agregará às suas propostas de valor.

Conforme verificado no modelo de negócio de Osterwalder et. al. (2019), a contratação de advogados correspondentes é parte da entrega da prestação de serviços das firmas de advocacia de massa, razão pela qual a melhoria neste processo específico trará ganhos à sustentabilidade do negócio de advogados.

O MVP, conforme ensinamento de Ries (2014), é o mínimo que se pode construir de um produto, permitindo que se interprete os caminhos nos quais se deve percorrer para construção eficaz do protótipo.

Neste mesmo sentido, Dresch et. al (2015) corrobora com o ensinamento de Ries (2014), onde o rigor para desenvolvimento da pesquisa de DSR se cumprido corretamente, permite que a possibilidade de erro seja minimizada na instanciação do artefato.

Dessa forma, buscou-se apoio na tecnologia de informação para desenvolvimento do protótipo, o qual se deu através de um software, que foi produzido a partir da ideia do MVP proposto, em linguagem “C#”, *HTML* e “*Java para Android*”.

A proposta inicial do protótipo foi de desenvolver uma ferramenta em forma de produto, notadamente para que no momento da implantação facilitasse a elaboração da estratégia de marketing eficaz para dar escalabilidade ao artefato.

Por isso, a escolha do nome para esta versão do artefato na sua versão “A3” foi de ser chamado de **IUNGOU** (derivação fonética para o português de “*I, you and go*”).

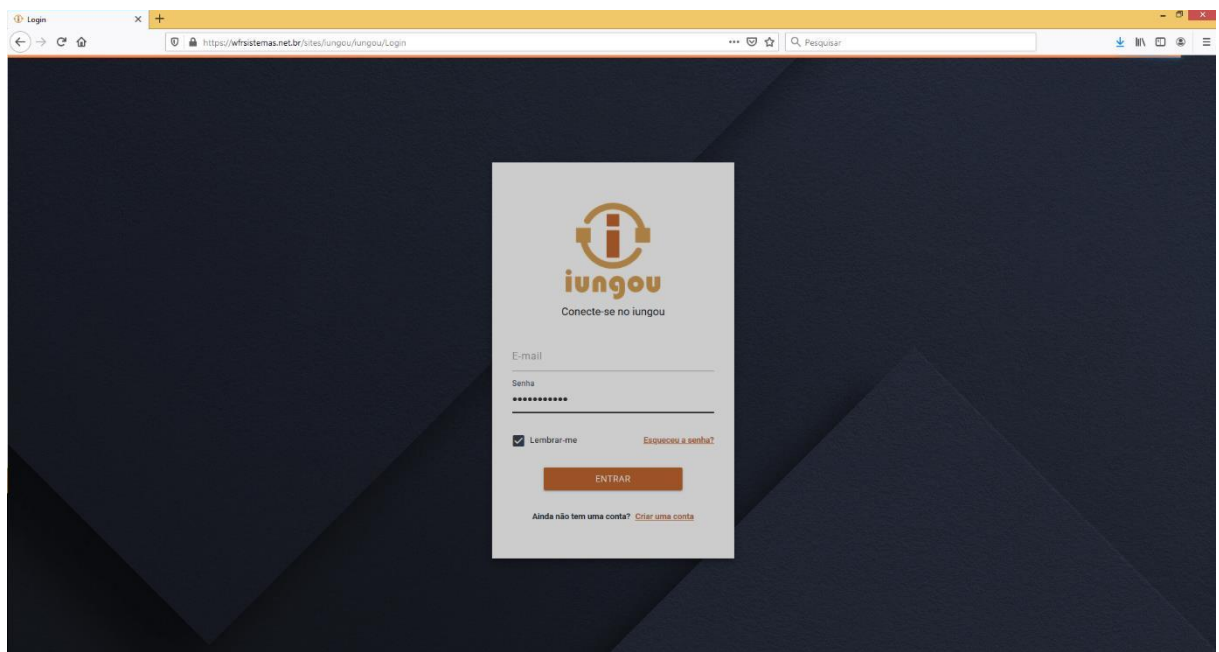
O protótipo foi desenvolvido em duas plataformas, sendo a dos escritórios de advocacia em formato *web* e o para os correspondentes em formato *mobile*. As ideias partiram do princípio que empresas terão mais facilidade e mobilidade se utilizarem o formato *Web* de trabalho, podendo haver para mesma conta vários usuários, enquanto no formato *mobile* utilizou-se da lógica de que os advogados correspondentes, por serem pessoas físicas, tem maior mobilidade e precisam de uma plataforma indutiva e mais dinâmica.

Desta feita, passa-se a apresentar o resultado do projeto derivado da metodologia do *design science research*, o qual buscou atender o problema identificado como fragilidade na cadeia de valor dos escritórios de advocacia de massa.

4.10.1 Da interface Web

A interface *Web* seguiu o seguinte formato, onde de forma prática e indutiva, será permitido ao usuário se cadastrar facilmente, simplesmente preenchendo dados da firma de advocacia.

Figura 13: Tela inicial do Protótipo Versão “A3”



Fonte: Elaborado pelo autor

No momento em que o escritório conectar pela primeira vez, ele deverá fazer um cadastro com os dados da empresa, de maneira a permitir que o sistema o identifique automaticamente nas próximas conexões.

Figura 14: Tela Criar uma conta

Fonte: Elaborado pelo autor

No momento em que a foi clicado para criar a conta, há a opção em se logar através de alguma conta *google* ou pode-se preencher o cadastro livremente.

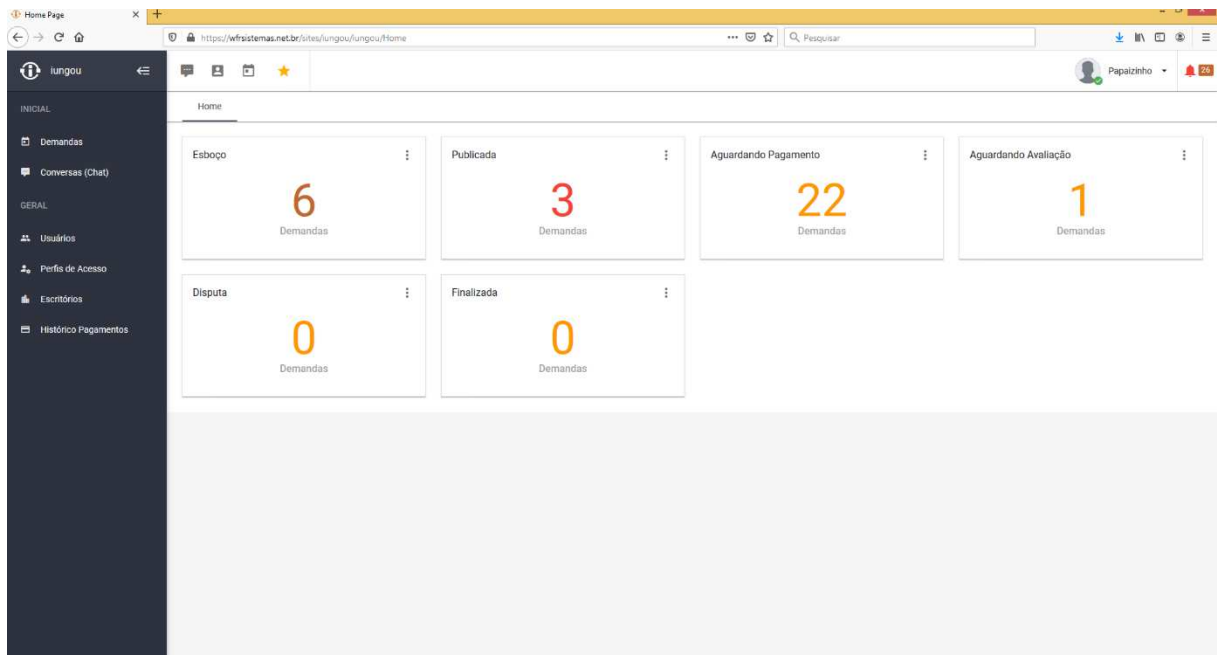
Figura 15: Tela de abertura de conta

Fonte: Elaborado pelo autor

No momento em que a conta foi criada foi criada, o sistema automaticamente efetua o *Login*, abrindo a tela de apresentação da plataforma *Web*.

A tela de abertura da plataforma *Web* é totalmente indutiva e respeitou, integralmente, o que foi previsto no MVP, uma vez que o objetivo é que o processo de contratação seja totalmente indutivo, claro e de fácil compreensão.

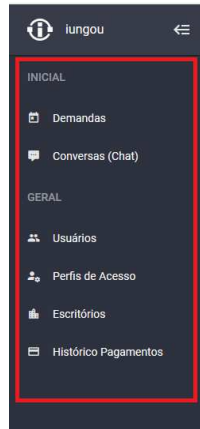
Figura 16: tela de abertura do sistema



Fonte: elaborado pelo autor

Conforme pode ser verificado na figura acima, a tela inicial apresenta vários espaços interativos, onde se classificam da seguinte forma: do lado esquerdo o menu de gerenciamento da conta, no lado direito as telas de *BI* da plataforma para controle de demandas.

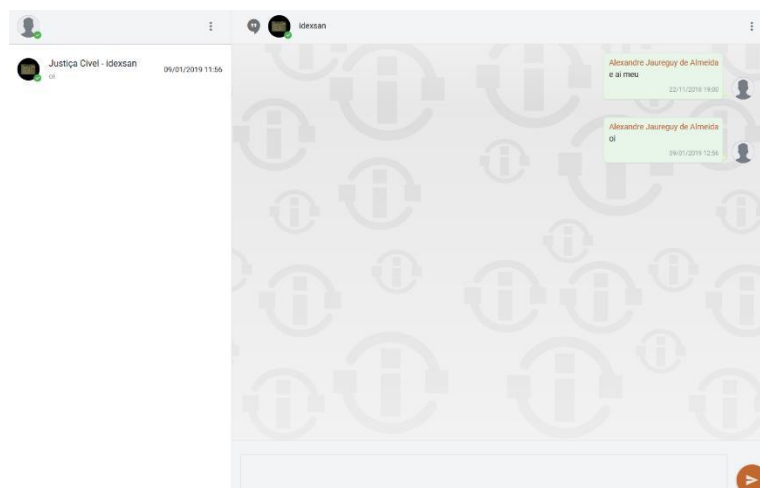
O menu de gerenciamento permite cadastrar novas demandas por correspondentes, acompanhar trocas de mensagens e documentos na aba "Conversas (chat)" com correspondentes, gerenciar usuários da plataforma, indicar novos perfis de acesso à mesma conta, definir qual o centro de custo que está contratando o correspondente, e acompanha o histórico de pagamento dos correspondentes contratados.

Figura 17: Menu de gerenciamento de conta

Fonte: Elaborado pelo autor

Os métodos são plenamente indutivos, ou seja, ainda há telas de atalho e suporte *FAQ* caso existam dúvidas quanto a operacionalização do sistema.

A aba de conversas, permite a plena interação via sistema e *whatsapp*, na versão de testes do protótipo somente está operacional a conversa dentro da própria ferramenta, contudo, poderá ser implementada melhoria integrando as plataformas de redes sociais.

Figura 18: Janela Conversa

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas abas de usuário, perfis de acesso e escritórios, será encontrada ferramentas de gestão interna da conta, ou seja, a maneira como escritório de advocacia irá gerenciar internamente quem acessa o sistema, quais as alçadas de contratação, limitações padronizadas, entre outras funcionalidades.

Figura 19: Telas de gerenciamento de contas

Perfis de Acesso
Total de Perfis: 1

ID	Nome
11	Administrador

Anterior 1 Próxima

Escritórios
Total de Escritórios: 1

ID	Nome	Matriz	CNPJ	Endereço	Cidade
21	Almeida Charão	Sim	sssassas		Porto Alegre

Anterior 1 Próxima

Usuários
Total de Usuários: 1

ID	Nome	E-mail
122	Alexandre Jaureguy de Almeida	alexandre@almeidacharao.com.br

Anterior 1 Próxima

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao avançarmos no estudo do protótipo, adentramos às solicitações de demandas aos correspondentes, onde o escritório poderá solicitar demandas, conforme critérios que estabelecer, objetivando o atendimento de uma demanda de entrega da sua cadeia de valor.

Da mesma forma que toda lógica sistêmica do artefato desenvolvido, o processo é totalmente indutivo, ou seja, a iniciativa é tornar ágil e fácil o processo, contrariando o sistema atual de contratação de correspondentes.

Na análise da cadeia de valor de Osterwalder et. al (2019), ao analisarmos conjuntamente com o que fora apresentado como problema pelos escritórios entrevistados, denota-se que a forma de demandar correspondentes é o ponto sensível deste processo.

A versão “A3” do artefato, o qual já se trata do protótipo, previu que as demandas fossem gerenciadas da melhor forma, sendo que o sistema permite que demandas sejam salvas para posterior publicação, bem como sejam acompanhadas aquelas expiradas e que não obtiveram proposta ou mesmo aquelas que foram publicadas, concluídas e pagas.

Uma das demandas que se busca suprir com o sistema, é que os custos dos correspondentes, via de regra, são repassados aos clientes. A ideia do sistema é gerar relatórios do que foi efetivamente gasto, média de propostas, número de propostas recusadas, avaliação dos correspondentes contratados, enfim, gerencialmente a ferramenta é apta a gerar todas informações gerenciais, ainda que de forma customizada.

Figura 20: Tela 1 para propositura de nova demanda

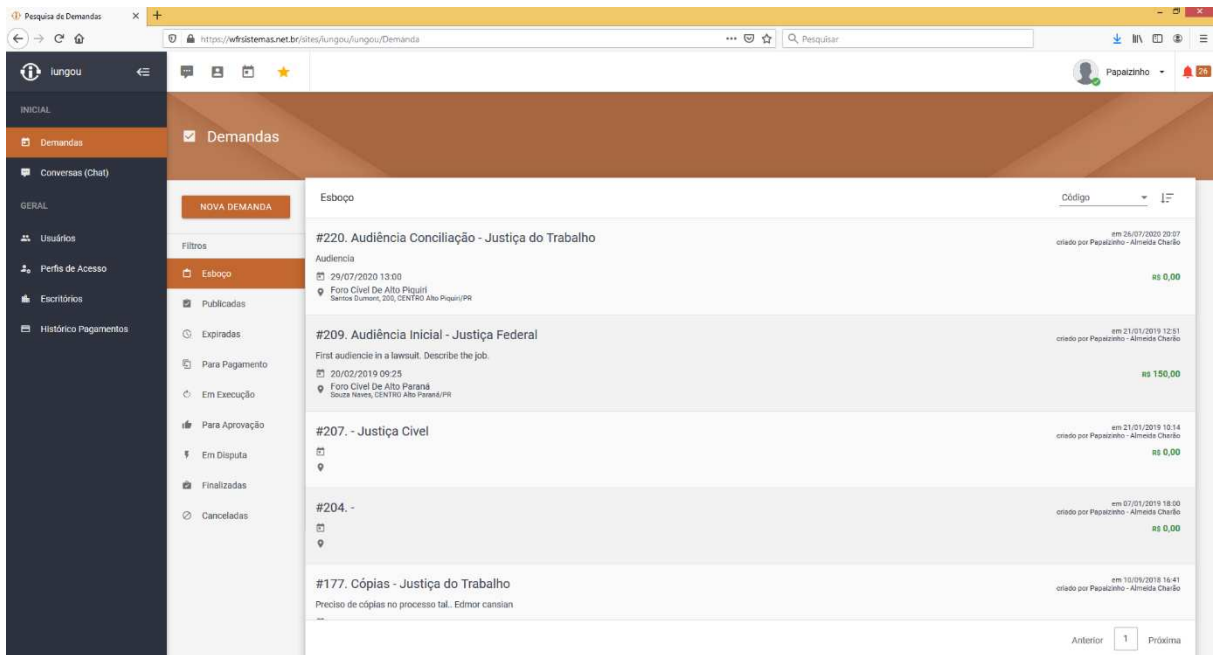


Figura 21: Tela 2 para propositura de demanda

Fonte: elaborado pelo autor

O processo de contratação de correspondentes segue o roteiro indutivo a seguir, o qual consiste em preencher de forma indutiva os campos com as orientações aos correspondentes para que, ao fim, se lance o valor da proposta para o correspondente.

Neste caso, conforme identificado na pesquisa realizada com os escritórios de advocacia de massa, uma das dificuldades do processo de contratação dos correspondentes é, justamente, a finalização da negociação.

A lógica da versão “A3” do artefato é a mesma do que se conhece por “leilão reverso”, ou seja, o contratante propõe o valor ao mercado e se for de interesse do correspondente, este pode aceitar ou não. A questão é que este formato dá a faculdade ao prestador de serviços optar pelo aceite da proposta, assim elimina qualquer possibilidade de alegação de dolo ou fraude por parte do escritório de advocacia.

Após salva como esboço, a demanda pode ser publicada e vai dentro do próprio sistema para acervo próprio, onde aguardará o retorno com alguma contraproposta ou aceite formalizado por um advogado correspondente que tenha recebido, conforme critério de região e especialidade a proposta indicada.

Figura 22: Tela de demanda publicada e aguardando proposta

ID	Descrição	Data	Local	Valor	Status
#221	Audiências de Instrução - Justiça do Trabalho Audiência de instrução para oitiva de testemunhas	19/08/2020 14:00	Foro Trabalhista De Arapongas Rua Herpo, 405 Centro Arapongas/PR	R\$ 150,00	0 Proposta(s)
#219	Audiência Conciliação - Justiça do Trabalho fazer audiencia de conciliaçao porque o processo é legal	24/12/2019 17:00	Foro Cível De Altonia Rua Manoel S&A CENTR&O Altonia/PR	R\$ 1.000,00	Demanda vai expirar: 0 Proposta(s)
#218	Despachos em geral - Justiça do Trabalho xxxxxx	16/11/2019 00:00	Foro Cível De Alto Paraná Rua Manoel S&A CENTR&O Alto Paraná/PR	R\$ 200,00	Demanda vai expirar: 0 Proposta(s)
#179	Audiência Inicial - Justiça Federal audiencia inicial trabalhista	14/09/2018 19:50		R\$ 0,00	

Fonte: elaborado pelo autor

O artefato foi testado pelo pesquisador, o qual simulou inúmeras situações de contratações, erros, indução ao erro, sendo que a ferramenta não apresentou instabilidades ou problemas para finalização das rotinas operacionais.

O fato é que, por mera amostragem, em que pese o protótipo não tenha sido efetivamente testado, o ganho de tempo e a agilidade para efetivar a contratação é considerável em relação ao processo atual de ligar, encontrar o advogado, contata-lo para tentar apresentar uma proposta de contratação.

Os testes permitirão o aprimoramento do método indutivo da plataforma *web* da versão “A3”, do artefato, permitindo a mensuração de resultados concretos quanto a contratação de advogados correspondentes.

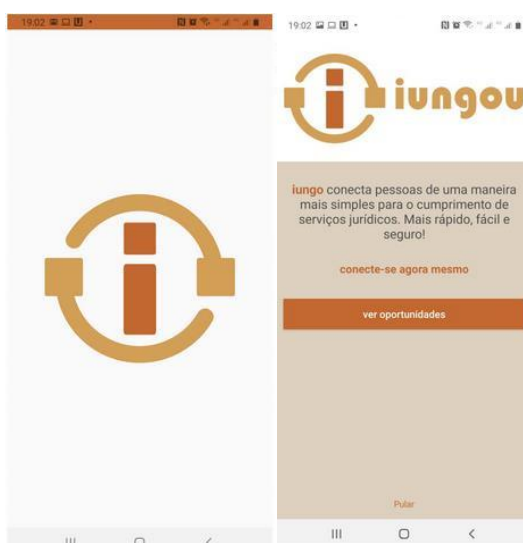
4.10.2 Da interface mobile – Versão “A4”

A interface *mobile* da ferramenta é direcionada exclusivamente aos advogados correspondentes, os quais necessitam de dinamismo e rapidez para aceitação das propostas recebidas.

Esta é uma das fases da instanciação, pois, conforme explicado por Dresch et. al. (2015), faz parte do processo de construção do conhecimento o teste do artefato e a mensuração da sua influência no ambiente em que ele se encontra.

A ferramenta funciona no formato *app*, a qual poderá ser baixada em qualquer plataforma especializada, sendo o cadastro rápido e funcional

Figura 23: telas de abertura do *app* para correspondentes



Fonte: elaborado pelo autor

Após a abertura e o usuário clicar em oportunidades, o artefato irá oferecer as oportunidades que estão abertas na região de atuação cadastrada, conforme demonstra a figura que segue.

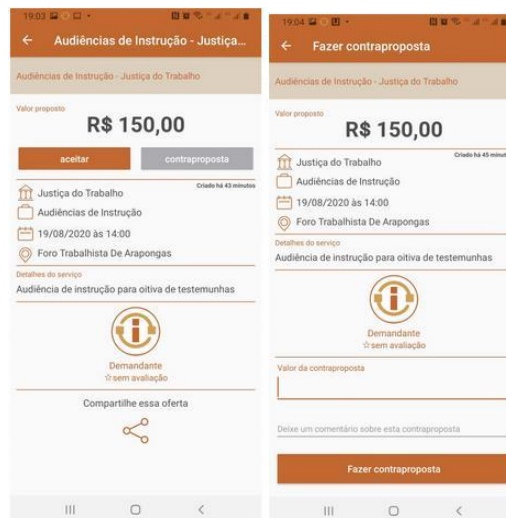
Figura 23: Propostas em aberto para correspondentes



Fonte: Elaborado pelo autor

Após clicar na oferta que o advogado correspondente demonstrar interesse, este poderá avançar nas negociações, conforme simulação.

Figura 25: Proposta aceita



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme pode ser verificado, a tela indutiva remete o correspondente a negociar a proposta aceita, podendo aceitar diretamente o valor ofertado ou mesmo realizar contraproposta, a qual poderá ser aceita ou não pelo escritório de advocacia.

Após isso, o ciclo se fecha, devendo o escritório de advocacia responder se aceita ou não a contraproposta e, caso tenha sido aceita diretamente pelo advogado correspondente, a tela de chat para envio de mensagens e documentos estará disponível para conversa.

4.11 Da Implantação do Artefato ao Mercado de Advocacia de Massa

Conforme visto alhures, faz parte da DSR a implantação do artefato ao ambiente para o qual este foi criado para obtenção dos resultados e processos de melhoria. Entretanto, no presente estudo a implantação do artefato não será realizada.

O processo de testes do artefato está condicionado a realização de audiências e atos ordinatórios judiciais. Aliás, este é o problema de pesquisa para o qual o presente estudo foi direcionado, o de melhorar a cadeia de valor dos escritórios de advocacia de massa.

Ocorre que os estudos restaram prejudicados justamente na fase de implantação por intempéries alheias ao controle do pesquisador. O MVP e as versões do artefato estavam prontas conforme o cronograma programado, contudo, o recesso forense seguido da declaração de calamidade pública no Brasil suspenderam todos os atos que demandassem presença física do advogado. Logo, atendimento ao público, audiências, reuniões para despacho com Juízes foram canceladas.

Dessa forma, a implantação e coleta de dados do artefato restaram prejudicados, sendo a entrega realizada do protótipo em funcionamento, conforme restou demonstrado no decorrer do capítulo 4.

Diante disso, ainda que o artefato não tenha sido colocado à prova no mercado para que pudesse se sujeitar ao ambiente para o qual foi criado, considera-se satisfeita a pesquisa realizada, haja vista que todos os objetivos foram atingidos dentro do possível

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Considerações finais acadêmicas

O presente trabalho se propôs a fazer uma análise do mercado de advocacia de massa, contextualizando ao cenário atual, identificando o modelo dominante para que, ao fim, propusesse uma ferramenta que melhorasse a cadeia de valor destes escritórios. O estudo foi feito buscando inserir uma proposta de conhecimento e desenvolvimento intelectual acadêmico, de maneira que um tema sensível aos advogados e aos operadores do Direito pudesse ser tratado sob o ponto de vista da administração de empresas. Logo, além de uma proposta absoluta para identificar o modelo dominante dos escritórios de advocacia, utilizando-se como teoria de base dos estudos a proposta de modelo de negócios de Osterwalder et. al. (2019), buscou-se identificar um problema comum a um determinado segmento do mercado jurídico, haja vista que as firmas de advocacia de massa não compreendem a contratação de advogados correspondentes como sendo parte de sua cadeia de valor, tampouco a melhor forma de aumentar a proposta de valor gerada aos seus clientes.

De outra banda, o ensino jurídico nos bancos acadêmicos, como refere Susskind (2013), ainda possui muita preocupação na entrega de tarefas técnicas dos advogados, pois ainda não há neste processo evolutivo do conhecimento das ciências jurídicas e sociais um entrosamento com outras ciências, em especial com a administração, pois veja-se, que advogados ainda não encaram a gestão como sendo fator preponderante da competitividade das firmas de advocacia.

Diante disso, a contribuição acadêmica deste trabalho está em trazer para o mundo do Direito a administração e a gestão, notadamente de maneira a aproximar a academia da prática cotidiana do advogado.

5.2 Considerações finais profissionais e práticas

A provocação havida no início do curso do Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, de que o grande objetivo do curso era fazer com que o conhecimento acadêmico encontrasse guarida e respaldo científico nas práticas do mundo real foi ao encontro do que este trabalho se propôs a entregar. A grande questão prática para advogados, em especial aos escritórios de advocacia, é como proceder na gestão de

seus escritórios, uma vez que advogados são formados para entrega de conhecimento e técnica jurídica e, conforme mencionado acima, não é ensinado aos acadêmicos de Direito como gerirem o próprio negócio.

Susskind (2013), Asensi (2014) e Breyer (2015) demonstraram que a prática jurídica está longe, de certa forma do mundo da gestão dos negócios jurídicos. O próprio trabalho de pesquisa identificou que os advogados pesquisados possuem dificuldades em descrever o próprio negócio. Não há o reconhecimento de recursos chaves, os advogados sócios de escritórios por muitas vezes desconhecem a administração financeira como diferencial estratégico para competitividade, o que se dirá de outras áreas como custo, fidelização, proposta e captura de valor dos clientes.

O ponto é que a pesquisa inicial se propunha a modificar e identificar a cadeia de valor dos escritórios de advocacia. Ocorre que no decorrer da pesquisa se identificou que as firmas de advocacia de massa tinham um conceito equivocado de qual era seu modelo de negócio, sendo que não imaginavam que a forma de administrar as firmas de advocacia com advogados associados, advogados especialistas em áreas do direito, cobrança por hora trabalhada, enfim, tudo que é comumente praticado por um modelo de negócios dominante criado por Paul Cravath, no início do século XX, nos Estados Unidos.

O objetivo da pesquisa foi justamente compreender o modelo de negócios dominante, compará-lo com os escritórios de advocacia de massa do Brasil, para que a partir disso se conseguisse identificar fragilidades na cadeia de valor destes escritórios e sugerir melhorias que agregassem à proposta de valor destas empresas para com seus clientes.

A teoria de base utilizada para compreender o modelo de negócios dominante foi a de Osterwalder et. al. (2019), o qual pode-se abrir de forma didática como se comportavam os escritórios e nas entrevistas identificar as fragilidades na prestação de serviços.

Foi unívoco durante o trabalho de pesquisa e entrevistas que a contratação de advogados correspondentes era um gargalo na prestação de serviços, seja por não existir uma ferramenta ágil pra contratação, que facilite para as duas partes, seja pelo processo de contratação ser artesanal, via telefone, através de indicação, sob o risco de o contratado não comparecer em juízo para sua obrigação e a responsabilidade recair sobre o escritório de advocacia.

Portanto, no momento em que foi possível compreender as fragilidades da cadeia de valor dos escritórios de advocacia de massa, notadamente pela dificuldade nas contratações de advogados correspondentes, é que se propôs uma ferramenta para suprir esta situação.

A ferramenta foi proposta a partir da identificação de problemas como perda de tempo para localizar advogados, risco de não saber qual a especialidade do contratado e, por fim, não ter como dividir responsabilidade caso o serviço não fosse prestado de forma adequada.

O ponto é que este processo de conhecimento teve seu valor agregado através da metodologia DSR, a qual permitiu a compreensão clara do problema, de forma objetiva, e que permitiu ao pesquisador atacar diretamente com uma ferramenta de melhoria deste processo.

A ferramenta desenvolvida foi um software plataforma, o qual poderá atender tanto as necessidades dos advogados correspondentes como os escritórios de advocacia, além disso, tem o potencial de se transformar em não apenas uma ferramenta, mas também em um produto, o qual poderá ser amplamente escalado, gerando ROI e Payback.

O ponto que não foi possível completar em razão da pandemia global foram os testes, uma vez que em razão do recesso forense, aliado com a calamidade pública instaurada, os atos judiciais foram suspensos, fato que impediu a ferramenta de ser aplicada.

Por fim, o engrandecedor deste estudo é o fato de que a pesquisa tem grande valia não apenas à administração e escola de negócios, mas o tema é muito pouco abordado na literatura jurídica, pois há vários autores que tratam das dificuldades que os escritórios de advocacia enfrentam pela ausência de formação, mas poucos estudos que trabalham a forma como estas empresas são estruturadas.

Por certo é que a evolução teórica e a recorrência de temas semelhantes servirão como base sustentável aos estudos futuros, à ciência e à pesquisa, e por esta razão a compreensão do modelo de negócios dos escritórios e pesquisas que envolvam melhorias práticas nas vidas destes profissionais poderão ganhar mais espaço.

6 REFERÊNCIAS

AGOSTINI, M. R. **Da Administração Legal ao Business Process Management: o Mapeamento de Processos de Negócio em Escritórios de Advocacia**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/532>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

ANTUNES, R. O caracol e a sua concha: Ensaio sobre a Nova Morfologia do Trabalho. **Revista AJLAS**, v. 18, n. 4, p. 137-155, 2005. Disponível em: <<http://www.ajlas.org/AJLASArticles/2005vol18no4/137-155-antunes.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2019.

ARAÚJO, P. C.; JÚNIOR CASTILHO, N. C. Contribuições da Gestão da Informação para o Subprocesso de Coleta do Processo de Inteligência Competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 50-66, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

ASENSI, F. D. Precisamos de Marketing Jurídico (ou não?). **Cadernos FGV Direito Rio - Educação e Direito**. v. 10, p. 135-142, 2014. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12656/Cadernos%20FGV%20DIREITO%20RIO%20-%20Vol.%2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2020.

_____. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.

BRASIL. **Lei 8.906 de 1994 - Estatuto da Ordem dos Advogados do Brasil**, 1994.

BREYER, T. B. S. **Análise Estratégica da Advocacia Empresarial Baseada em Recursos**. 2015. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2015. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/4892/Thiago+Beiler+dos+Santos+Breyer_.pdf;jsessionid=E1CD6B55DC22506BCDD5BF9B2944E675?sequence=1>. Acesso em: 20 mar. 2020.

CANÇADO GONÇALVES, J. H.; VIGNOLI NETO, O.; ALMEIDA GONÇALVES, J. V. Os Desafios do Contencioso de Massa para a Advocacia Brasileira. In URBANO, A. F. A.; NOGUEIRA, L. F. V.; SANTIAGO, F. V. (Org.). **Advocacia & Ética: Novos Temas**, Belo Horizonte: Del Rey, 2017.

CAVALIERI FILHO, S. Direito, Justiça e Sociedade. **Revista da EMERJ**, v. 5, n. 18, 2002. Disponível em: <http://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista18/revista18_58.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2019.

CONJUR. Total de Advogados no Brasil chega a um milhão. **Revista Consultor Jurídico**. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2016-nov-18/total-advogados-brasil-chega-milhao-segundo-oab>>. Acesso em: 03 mar. 2019.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução Iuri Duquia Abreu. 10. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, P. B. Advocacia Contemporânea em Inovação e Tecnologia. **Cadernos FGV Direito Rio - Educação e Direito**. v. 10, p. 167-178, 2014. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12656/Cadernos%20FGV%20DIREITO%20RIO%20-%20Vol.%2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

CRAVATH; SWAINE; MOORE. **Philosophy**. Disponível em: <<https://www.cravath.com/systems/history/>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

DE MARCO, C. M. Evolução Histórica da Advocacia em Perspectiva Comparada: Brasil/Inglaterra. **Espaço Jurídico**. Joaçaba, v. 10, n.2. p 243- 274. 2009.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design Science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. Ed. – São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GILSON, R. J.; MNOOKIN, R. H. Business Lawyers and Value Creation for Clients. **Business Organizations Law Commons**, v. 74, n. 1, p. 1-14, 1995.

GLOTZ, G.. **A cidade grega**. São Paulo: Difel, 1980.

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

GOUVÉA, C. P.; YOSHIKAWA, C. H. O Perfil do Advogado Empresarial Contemporâneo: entre o Arquiteto Institucional e o Empreendedor Jurídico. **Cadernos FGV Direito Rio - Educação e Direito**. v. 10, p. 93-114, 2014. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12656/Cadernos%20FGV>>

GV%20DIREITO%20RIO%20-%20Vol.%2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Acesso em: 20 nov. 2019.

HAPNER, P. A. M. **O estado organizacional dos grandes escritórios de advocacia do Brasil**: dois estudos de caso. 2002. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3761/PauloAfonso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

HEVNER, A. R. et al. Design science in Information Systems Research. **MIS Quarterly**, 28(1), p. 75-105, 2004.

HODGART, A. **Organisational Culture in Law Firms**. London: Ark Group, 2013.

HOLTHE, L. V. **Direito Constitucional**. 3. ed. São Paulo: Jus Podivm. 2007.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2016. Brasília: Inep, 2017**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso em: 03 mar. 2019.

JR. HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JOHNSON, M. W.; CHRISTENSEN, C. M.; KAGERMANN, H. Reinventing your business model. **Harvard business review**, v. 86, n. 12, p. 57-68, 2008. Disponível em: <<https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>>. Acesso em: 18 abr. 2020.

JÚNIOR CASTELO, 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. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

KRONMEYER, O. **Pilotagem de Empresas – Uma Nova Abordagem no Desdobramento, Implementação e Monitoramento da Estratégia. 2006**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2006. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6359/000528784.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 03 mar. 2019.

LACERDA, D. P.; DRESCH, A.; PROENÇA, A.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Revista Gestão de Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000400001&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 mar. 2020.

LEXIS NEXIS MARTINDALE-HUBBELL. **O Estado do Marketing Jurídico: Brasil e México Relatório de 2010**. LEXIS Nexis, 2010. Disponível em:

<<http://www.marketingjuridico.com.br/Arquivos/O-estado-do-marketing-juridico-Brasil-Mexico.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2019.

LOBO, O. Advocacia Contemporânea e Empreendedorismo. **Cadernos FGV Direito Rio** - Educação e Direito. v. 10, p. 143-154, 2014. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12656/Cadernos%20FGV%20DIREITO%20RIO%20-%20Vol.%2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

LOPES, A. Advogados são o próximo alvo da inteligência artificial. **Revista VEJA**, 2017. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/tecnologia/advogados-sao-o-proximo-alvo-da-inteligencia-artificial/>>. Acesso em: 03 mar. 2019.

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.

MACEDO, M. A.; LEZANA, A., G., R.; CASAROTTO FILHO, N.; CAMILLO, M., G., D. Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. **X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Faculdades Dom Bosco**, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/59618733.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

MADEIRA, J. P. B. **Consolidação da Mais-Valia que Resulta da Aplicação das Ferramentas de Gestão ao Sector Jurídico**. 2013. Relatório de Estágio (Mestrado em Gestão Empresarial) – Faculdade de Economia, Universidade do Argave, 2013. Disponível em: <<https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/6831>>. Acesso em: 05 dez. 2019.

MAGRETTA, J. **Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia**. Tradução Carlos Szlak. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, S. P. **Direito do Trabalho**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARX, K. **O Capital: crítica da economia política**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1994.

McCHESNEY, C.; COVEY, S.; HULING, J.; MORAES, B. **As 4 Disciplinas da Execução: garanta o foco nas metas crucialmente importantes**. Tradução Criterium. 1. Ed. – Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

MESQUITA, J. M. C.; GONÇALVES FILHO, C.; SOUKI, G. Q.; MUYLDER, C. F. O Mercado de Software Aplicativo: Estudo do Comportamento do Cliente Corporativo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 2, p. 218-236, jul./dez. 2013. Disponível em:

<<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/16241>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MIRANDA, A. L. **Da Natureza da Tecnologia**: Uma análise filosófica sobre as dimensões ontológica, epistemológica e axiológica da tecnologia moderna. 2002. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2002. Disponível em: <<http://www.utfpr.edu.br/cursos/coordenacoes/stricto-sensu/ppgte/defesas/ppgte-mestrado-angela-luzia-miranda>>. Acesso em: 03 mar. 2019.

MYERS, M.; VENABLE, J. R. A Set of Ethical Principles for Design Science Research in Information Systems. **Information & Management, Special issue on IS Ethics: Past, Present and Future**, v. 51, n. 6, p. 801-809, 2014.

OROFINO, M., A., R. **Técnicas de Criação do Conhecimento no Desenvolvimento de Modelos de Negócio**. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/95255>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach**. 2004. Tese (Doutorado em Ciência da Computação) - l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne. 2004. Disponível em: <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2019.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; BERNARDA, G.; SMITH, A. **Value Proposition Design**. Tradução Trish Papadacos. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

PIRES, D. B.; LOPES, J.; VALLS, V. M. Gestão do 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: 20 mar. 2020.

PORTER, M. What is strategy?. **Harvard Business Review**, nov./dez. 1996.

_____. **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Campus. 1997.

RIBEIRO, D. V. H. Judicialização e Desjudicialização: Entre a deficiência do legislativo e a insuficiência do judiciário. **Revista Legislativa do Senado Federal**, v. 50, n. 199, p. 25 – 33, jul-set. 2013.

RIES, E. **A startup enxuta**. Tradução Ivanir Calado. Rio de Janeiro: Sindicato Nacional dos Editores de Livro, 2019.

ROMME, A. G. L. Making a difference: Organization as Design. **Organization Science**, v. 14, n. 5, p. 558-573, 2003. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.14.5.558.16769>.

ROSSEAU, J. J. **O contrato Social**: Princípios de Direito Político – Tradução de Antônio P. Machado. 18. Ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

SELEM, L. **Estratégia na Advocacia**. 3. Ed. – Curitiba: Juruá, 2013.

SELEM, L.; BERTOZZI, R. **A Reinvenção da Advocacia**: um guia prático de gestão estratégica e marketing jurídico. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

SILVA, C; SANTOS, C. K; QUEIROZ, F.; NÓBREGA, K. Proposta de Planejamento Estratégico para Empresas Prestadoras de Serviços Jurídicos. **XII Congresso nacional de Excelência em Gestão & III Inovarse**, 2016. Disponível em: <<https://www.inovarse.org/node/24>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial**. 3rd ed. Cambridge: MIT Press, 1996.

SORDI, J. O.; AZEVEDO, M. C.; & MEIRLES, M. A Pesquisa Design Science no Brasil segundo as Publicações em Administração da Informação. **Journal of Information Systems and Technology Management**, 12(1), p.165-186, 2015.

SPERANDIO, H. R. C. **Desafios da Inteligência Artificial para a Profissão Jurídica**. 2018. Dissertação (Mestrado em Direito) – Escola de Direito de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/23977>>. Acesso em: 03 mar. 2019.

SUSSKIND, L. E.; CORBURN, J. Using Simulations to Teach Negotiation: Pedagogical Theory and Practice. **Programa de Negociação da MIT-Harvard Law School**, p. 285-310, 1999. Disponível em: <<http://web.mit.edu/publicdisputes/teach/index.html>>. Acesso em: 05 dez. 2019.

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

_____. **The End of Lawyers?** Rethinking the Nature of Legal Services. England: Oxford, 2010.

_____. **Tomorrow's Lawyers. An Introduction to Your Future**. England: Oxford, 2013.

TEECE, D. J. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. Long Range Planning, v. 43, n. 2–3, p. 172-194, Apr-Jun 2010.

THOMPSON, M. **O livro das religiões**. Tradução Bruno Alexander. 2. ed. São Paulo: Globo Livros, 2016.

VELASCO JUNIOR, E. **Processo Judicial Eletrônico: Novos Tempos para o Trabalho da Advocacia**. 2013. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2013. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/568/1/CT_PPGTE_M_Velasco%20Junior%2C%20Estanislau_2013.pdf>. Acesso em: 16 out. 2019.

VIANA, P. P. Online legal platforms – the beginning of the 4.0 law practice?. **UNIO - EU Law Journal**. v. 5, n. 2, p. 43-62, July, 2019. Disponível em: <<https://revistas.uminho.pt/index.php/unio/article/view/2291>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

VODOVOZ, E.; MAY, M. R. Innovation in the Business Model from the Perspective of Dynamic Capabilities: Bematech's Case. **Revista de Administração Mackenzie**, v.18, n. 6, p. 71-95, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1678-69712017000600071&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 mar. 2020.

WILBERG, C. Dez mil escritórios de advocacia no Brasil precisam modernizar gestão. **AMCHAM Brasil**. 2011. Disponível em: <<https://www.amcham.com.br/noticias/juridico/dez-mil-escritorios-de-advocacia-no-brasil-precisam-modernizar-gestao>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

7 ANEXO A – Análise de discurso dos entrevistados

Entrevista/Evidência	
Pergunta/Tema	Respostas E1, E2, E3, E4, E5
<p>Respostas E1</p> <p>É essa dedicação total. É que, assim, eu procuro com que cada colaborador ali, no processo que esta trabalhando, de sua melhor técnica, entregue os seus melhores resultados naquela petição, que brigue, vá atrás, despache com o juiz, que faça a sua sustentação oral, em determinado caso, se for necessário, que procure dentro da técnica, que me é peculiar, procurar achar-furos no processo.</p>	<p>Respostas E2</p> <p>(...) No atendimento dos clientes a gente faz, como a maioria dos escritórios, por cliente. São equipes que atendem determinados clientes (...). Eu não sei te materializar como a gente tem um diferencial competitivo, tenho dificuldades de te dizer isso (...). A gente quer dizer para as empresas, que são nossas clientes, dizer para que parem de pagar errado, que comecem a pagar bem seus empregados. (...)</p>
<p>Sobre a cadeia de valor, proposta de valor, competitividade e entrega de serviços.</p>	<p>Respostas E3</p> <p>O nosso diferencial, por ter esse negócio do Jurídico interno, e não só com gente lá dentro (...). Então, isso mantém hoje no mercado. O sistema antigo dos escritórios de tradição é muito difícil um cliente atender muito especializado em nossos clientes. bater na sua porta, se não ter esse comercial mais agressivo. Uma abordagem mais proativa.</p>
<p>Sobre a composição social/Colaboradoras</p>	<p>Respostas E4</p> <p>A metodologia que eu adoto no escritório, o tipo de abordagem, um comercial muito forte. Muito, vamos dizer assim, agressivo. É o que nos mantém hoje no mercado. O sistema antigo dos escritórios de tradição é muito difícil um cliente atender muito especializado em nossos clientes. bater na sua porta, se não ter esse comercial mais agressivo. Uma abordagem mais proativa.</p>
<p>Sobre a composição social/Colaboradoras</p>	<p>Respostas E5</p> <p>Mas a gente tem uma unicidade, então, se eu tiver um caso aqui, com certeza eu vou, é como se fosse comigo mesmo, eu pego e passo para algum especialista, ou que ele fique na matriz, ou que fique em alguma outra filial, mas que, em todas as filiais e na matriz, a gente sempre tem um especialista em cada área.</p>
<p>Sobre a composição social/Colaboradoras</p>	<p>Respostas E2</p> <p>(...) O ano passado, muito também da transformação que a gente vem tendo, nós éramos quatro sócios só e a gente convidou os outros advogados a serem sócios do escritório, mas sócios de verdade e não aquele contrato só para inglês ver (...). E o ano passado a gente fechou uma parceria com o (NOME DO ADVOGADO), é um advogado que é mestre, professor da Fevale e também já é advogado há um bom tempo. A gente tá abrindo agora, só estamos esperando passar a pandemia e abrir a área empresarial com esse novo sócio. (...) São trinta e cinco no total. Vão ser trinta e sete agora com esse sócio civil, sendo dezito sócios, considerando ele um sócio também (...).</p>
<p>Sobre Contratação de Correspondentes</p>	<p>Respostas E2</p> <p>É aproximado (número de audiências por mês), mas também não está muito longe. Coloca umas sessenta por semana, pensa em umas seis semanas que não tenha... Cinquenta e dois, quarenta e seis. Nós temos correspondentes, na absoluta maioria das vezes, são aqueles que a gente já criou uma confiança (...). O que aconteceu também SC e PR, são estados peculiares, um pouco diferentes de nós, porque eles são muito compridos. Para o lado e são muito longe das capitais. Não que Uruguaiana não seja perto, mas são cidades muito mais desenvolvidas. Oeste catarinense, o oeste paranaense são muito desenvolvidos. Então acaba tendo mais processo do que o nosso oeste aqui. Então a gente precisou contratar e, não só são os nossos correspondentes, Londrina, Joinville, por exemplo. Mas a gente paga um fixo por ele, paga um valor fixo, independente de quantidade de processos que tem, de audiências que tenha (...).</p>
<p>Sobre Contratação de Correspondentes</p>	<p>Respostas E1</p> <p>As audiências são feitas via correspondentes. Temos algumas perdas de prazos pelos correspondentes. Tenho. Durante muito tempo a gente escuta que quem perde prazo não é advogado. Isso é uma mentira. Com todo respeito, faz parte do processo. A gente erra tentando acertar, às vezes acabou, o deixou passar. Contou errado um prazo. A demanda é muito grande. Muitas das vezes acontece de passar. Ninguém aqui é roubô. Mas claro, é pouco, é mínimo. Assim, a gente procura trabalhar com a corda esticada ao máximo, porque se não reflete em prejuízo pra empresa. E ter que notificar isso para o cliente não é legal. Mas, agora, desses colaboradores que fazem audiências, oIra, Alexandre, dária para contar nos dedos as situações em que tive problema do preposto não comparecer, do advogado não ir.</p>
<p>Sobre Contratação de Correspondentes</p>	<p>Respostas E3</p> <p>Esse cliente específico, ele obriga que seja associado. Então eu tenho dois em Curitiba, associados, um em Maringá, um em Londrina, isso tudo associado. Associado, mas não exclusivo, diferente do associado aqui de Porto Alegre. Eu em Ponta Grossa, são cinco regiões que a gente atende e como Curitiba tem muito volume, a gente tem dois. A gente teve uma experiência muito ruim, com um "cara" no início. A gente tinha também em SC alguns processos de massa. E a gente chamou um "cara" que estava fazendo. Eu pagava direto para ele e ele agenciava, era o "cafeão" de correspondente. E começou a dar muito problema, porque a gente pagava para ele e ele não passava para os correspondentes lá. Isso ficou ruim para nós, porque elas começaram a querer colocar em ata de audiência que a gente não estava pagando, ficou chato. A gente pagou os "caras", esse louco sumiu no mundo e deu.</p>
<p>Sobre Contratação de Correspondentes</p>	<p>Respostas E4</p> <p>A metodologia que eu adoto no escritório, o tipo de abordagem, um comercial muito forte. Muito, vamos dizer assim, agressivo. É o que nos mantém hoje no mercado. O sistema antigo dos escritórios de tradição é muito difícil um cliente atender muito especializado em nossos clientes. bater na sua porta, se não ter esse comercial mais agressivo. Uma abordagem mais proativa.</p>
<p>Sobre Contratação de Correspondentes</p>	<p>Respostas E5</p> <p>Mas a gente tem uma unicidade, então, se eu tiver um caso aqui, com certeza eu vou, é como se fosse comigo mesmo, eu pego e passo para algum especialista, ou que ele fique na matriz, ou que fique em alguma outra filial, mas que, em todas as filiais e na matriz, a gente sempre tem um especialista em cada área.</p>
<p>Sobre Contratação de Correspondentes</p>	<p>Respostas E5</p> <p>São 3 sócios. O total de empregados é em torno de 180, na sede de Goiânia que eu cordero são 40 advogados, via de regra associados ou sócios com pequeno percentual.</p>
<p>Sobre Contratação de Correspondentes</p>	<p>Respostas E5</p> <p>via de regra, a gente contrata um correspondente para fazer a diligência ou, se for uma exigência do cliente, a gente se deslica até lá. É difícil, né, eu falo sempre isso, é difícil a gente encontrar pessoas que cuidem dos nossos processos como se fosse a gente. Então, se a gente encontra pessoas que têm esse zelo, ainda que cobrem um valor um pouco mais caro, eu acho que vale a pena a gente manter. (...) Eu não saio procurando, se se a gente não tiver mesmo. Geralmente por indicação. Quando a gente não conhece ninguém, a gente procura no Migalhas, na OAB, para ver se eles indicam algum. Então os caminhos, normalmente são esses, indicação, Migalhas, e a a gente liga para ver o que a gente sente e depois a gente liga na OAB para ver se conhece o advogado.</p>