

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**

**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**

**Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios**

**Projeto empreendedor para a criação de um negócio de consultoria em  
gestão estratégica no setor jurídico brasileiro**

**VICTOR BUENO TERADA**

**São Paulo**

**2023**

**VICTOR BUENO TERADA**

**Projeto empreendedor para a criação de um negócio de consultoria em gestão estratégica no setor jurídico brasileiro**

Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, para obtenção do título de Mestre em Administração do Desenvolvimento do Negócio.

**Orientador: Prof. Dr. Adilson Caldeira**

**São Paulo**

**2023**

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Mackenzie  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

T315p	<p>Terada, Victor Bueno.</p> <p>Projeto empreendedor para a criação de um negócio de consultoria em gestão estratégica no setor jurídico brasileiro : [recurso eletrônico] / Victor Bueno Terada. 2200 KB ; il.</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2023.</p> <p>Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Adilson Caldeira. Referências Bibliográficas: f. 64-71.</p> <p>1. Consultoria Em Gestão; Inovação; Mercado Jurídico; Oportunidade; Modelo De Negócio. I. Caldeira, Adilson, <i>orientador(a)</i>. II. Título.</p>
-------	---

VICTOR BUENO TERADA

PROJETO EMPREENDEDOR PARA A CRIAÇÃO DE UM NEGÓCIO DE  
CONSULTORIA EM GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR JURÍDICO  
BRASILEIRO

Trabalho de Conclusão apresentado ao Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito à obtenção de título de Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios.

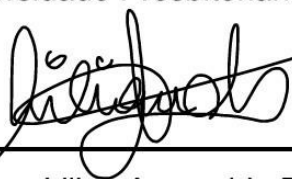
Aprovada em 18 de abril de 2023.

BANCA EXAMINADORA



---

Prof. Dr. Adilson Caldeira  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Prof. Dra. Lilian Aparecida Pasquini Miguel  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Prof. Dr. Guilherme de Farias Shiraishi  
Universidade de São Paulo - USP

## CURRICULUM VITAE

### **Função /Atividade atual e empresa:**

Analista de negócios na consultoria estratégica Kearney. É responsável pela realização de projetos estratégicos junto a indústrias de diferentes setores, cujos projetos variam em 3 searas principais: Finanças e Gestão, *Marketing e Vendas*, Liderança & Organização e Implementação.

### **Experiência profissional:**

Com mais de dois anos de experiencia em consultoria, realizou projetos de diferentes indústrias, incluindo setor automobilístico, telecomunicações, bancária, jurídico, varejo e elétrico. Apoiou em projetos de investigação de lavagem de dinheiro em grandes bancos e indústrias; Suportou na implementação de projetos de *Org Design e Change Management* em um contexto PMI; Conduziu uma avaliação de cultura para um projeto de forma cultural em uma indústria de telecomunicações; Apoiou a implantação de projetos atuando como PMO em frentes específicas; Apoiou um projeto de Planejamento Estratégico em uma empresa do Terceiro Setor; Definiu e apoiou um projeto relacionado a diagnóstico de negócios e *roadmap* de implementação.

### **Principal área de atuação:**

Mais de dois anos de experiência em consultoria e indústria com foco em *compliance*, liderança & organização e Finanças e gestão

### **Formação (graduação e especialização):**

Graduação em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas/SP. Mestrando em Administração e Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo/SP.

## RESUMO

### **Objetivo:**

O projeto tem como objetivo idealizar um modelo de negócio para aproveitamento de oportunidade decorrente da demanda pela qualidade e melhoria contínua em gestão do setor jurídico, envolvendo o planejamento, organização, coordenação e suporte de ações em projetos estruturantes, com visão de operacional e financeira de impulsionar os negócios.

### **Aplicação:**

Para a concretização do aproveitamento da oportunidade mencionada, idealizou-se o modelo de negócio dedicado à oferta de serviços de consultoria estratégica. Por ser fundamentado em uma proposta de valor delineada a partir de pesquisa efetuada junto ao público-alvo do negócio, o projeto revela aplicabilidade. Com a descrição detalhada do percurso estruturado seguido na elaboração do projeto, apoiada em metodologia científica, espera-se viabilizar sua replicabilidade em situações análogas de ações empreendedoras movidas pela percepção de oportunidades no mercado.

### **Inovação:**

O negócio proposto busca inovar pela oferta diferenciada de benefícios aos clientes-alvo, mediante fatores como expertise técnica dos executivos com experiência em consultorias estratégicas de grande porte na oferta de serviços segmentada e orientada para o setor jurídico, combinando conhecimento de técnicas de gestão com as profissionais do ramo jurídico. A oferta estruturada e aderente à necessidade dos clientes com diferenciais intrínsecos também reforça a inovação.

### **Complexidade:**

Desde a demanda pela identificação de oportunidades a partir do conhecimento e compreensão de lacunas estratégicas no mercado até a configuração estrutural de um negócio, sob risco constante de mudanças evolutivas bruscas e incertezas sobre inclinações futuras um projeto empreendedor lida com a complexidade de envolver grande diversidade de aspectos a considerar. Neste projeto, procurou-se lidar com a complexidade na pesquisa mercadológica, entendimento das necessidades latentes com pesquisas e aprofundamento do setor e como estruturar a oferta inicial de serviços ao *stakeholder* envolvido. À míngua de informações disponíveis sobre o mercado em um nicho específico, como o setor jurídico brasileiro e de consultoria, foram barreiras também importantes a serem superadas.

### **Impacto:**

Para os *stakeholders* envolvidos, tem-se um potencial impacto na esfera operacional e financeira como diferencial do cliente dentro do próprio setor jurídico. Ou melhor, a estruturação de uma oferta de serviços de consultoria tem como escopo proporcionar uma oportunidade de transformação para os envolvidos, principalmente na visão de curto e longo prazo em termos de gestão de pessoas, finanças e *marketing*.

### **Método:**

O projeto teve como referência metodológica a abordagem desenvolvida por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) para produção de trabalhos aplicados à solução de problemas organizacionais e aproveitamento de oportunidades. Conforme mencionado, principiou-se pelo entendimento da oportunidade no setor jurídico e, em sequência, análise e diagnóstico (quantitativo e qualitativo, vislumbrando a construção de uma proposta de aproveitamento. Posteriormente, elaborou-se um plano de ação estruturado, evidenciando a intervenção realizada e sua respectiva avaliação futura. Buscou-se também construir o trabalho a partir de referências bibliográficas e literatura técnica específica, além de pesquisas internas e externas.

**Palavras chaves:** Consultoria em gestão; inovação; mercado jurídico; oportunidade; modelo de negócio.

## **ABSTRACT**

### **Purpose:**

The objective of the project is to devise a business model to take advantage of the opportunity arising from the demand for quality and continuous improvement in the management of the legal sector, involving the planning, organization, coordination and support of actions in structuring projects, with an operational and financial vision of boost business.

### **Practical application:**

In order to take advantage of the aforementioned opportunity, the business model of a new company dedicated to the provision of strategic consulting services was devised. Because it is based on a value proposition outlined from research carried out with the business's target audience, the project reveals applicability. With a detailed description of the path followed in the preparation of the project, supported by scientific methodology, it is expected to make its replicability possible in similar situations of entrepreneurial actions driven by the perception of opportunities in the market.

### **Innovation:**

The proposed business seeks to innovate by offering differentiated benefits to target customers, through factors such as the technical expertise of executives who have worked in large strategic consultancies and have knowledge of methodology, as well as specific knowledge of the legal sector with experience in possible obstacles. The structured offer that adheres to the customer's needs with intrinsic differentials also reinforces innovation.

### **Complexity:**

From the demand for identifying opportunities from the knowledge and understanding of strategic gaps in the market to the structural configuration of a business, under constant risk of sudden evolutionary changes and uncertainties about future trends, an entrepreneurial project deals with the complexity of involving a great diversity of aspects to consider. In this project, an attempt was made to deal with the complexity in understanding the needs and latent pains of the sector and how to structure the initial offer to the stakeholder involved. The lack of available information about the market in a specific niche, such as the Brazilian legal and consulting sector, were also important barriers to be overcome.

### **Impact:**

For the stakeholders involved, there is a potential impact on the operational and financial sphere as a customer differential within the legal sector itself. Or rather, the structuring of an offer of consulting services has the scope to provide an opportunity for transformation for those involved, mainly in the short and long term in terms of people management, finance and marketing.

### **Method:**

The project had as a methodological reference the approach developed by Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017) for the production of works applied to the solution of organizational problems and taking advantage of opportunities. As mentioned, it began with understanding the opportunity in the legal sector and, in sequence, analysis and diagnosis (quantitative and qualitative, envisioning the construction of a proposal for use. Subsequently, a guaranteed action plan was elaborated, evidencing the intervention carried out. We also sought to build the work from bibliographical references and specific technical literature, in addition to internal and external research.

**Keywords:** Management consultancy; legal market; opportunity.

## Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo do processo do Projeto.....	3
Figura 2 - Distribuição de Consultorias por região do Brasil.....	6
Figura 3 - Mercado de Consultoria América Latina e Brasil.....	6
Figura 4 - Tendência de contratação de consultoria por setores.....	7
Figura 5 - Setores em que os profissionais jurídicos estão ocupando.....	9
Figura 6 - Dispersão do crescimento da demanda entre os escritórios de advocacia.....	10
Figura 7 - Principais despesas escritórios de advocacia.....	12
Figura 8 - Necessidade x popularidade escritórios.....	13
Figura 9 - Crescimento das demandas por práticas.....	14
Figura 10 - Aplicações das Pesquisas quantitativas e qualitativas.....	17
Figura 11 - Principais setores de atuação.....	24
Figura 12 - Principais Cargos.....	24
Figura 13 - Principais faixas etárias.....	25
Figura 14 - Tamanho das empresas / escritórios (número de funcionários).....	26
Figura 15 - Qualidades que diferenciam uma empresa de consultoria.....	27
Figura 16 - Critério mais relevantes na contratação de uma consultoria.....	27
Figura 17 - Serviços prioritários no processo de contratação.....	28
Figura 18 - Contratação de consultorias nacionais e/ou individuais.....	28
Figura 19 - Interesse na contratação de serviços de consultoria.....	29
Figura 20 - Estruturação em gestão como diferencial.....	29
Figura 21 - Necessidade de estruturação em gestão.....	30
Figura 22 - Nível de prioridade de estruturação em gestão.....	30
Figura 23 - Mapa de empatia – <i>United Consulting</i> .....	35
Figura 24 - Logomarca do negócio.....	37
Figura 25 - Oferta de Produtos.....	39
Figura 26 - Modelo de Negócio <i>United Consulting</i> .....	49
Figura 27 - Projeção de Receitas para os próximos 5 anos.....	51
Figura 28 - Projeção de Receitas por produto para os próximos 5 anos.....	51



**Figura 29 - Projeção detalhada de Receitas para os próximos 5 anos e payback.....52**

## Lista de Tabelas

<b>Tabelas 1 - Taxa de Crescimento de Concluintes em Direito.....</b>	<b>8</b>
<b>Tabelas 2 - Análise Geográfica número de Advogados.....</b>	<b>8</b>
<b>Tabelas 3 - Comparativo entre players do mercado de consultoria.....</b>	<b>11</b>
<b>Tabelas 4 - Descrição dos entrevistados da pesquisa qualitativa.....</b>	<b>18</b>
<b>Tabelas 5 - Pesquisa Qualitativa – análise síntese das respostas.....</b>	<b>19</b>
<b>Tabelas 6 - Perguntas e formato de avaliação quantitativa.....</b>	<b>22</b>
<b>Tabelas 7 - Análise de riscos para implementação do projeto.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabelas 8 - Elementos do modelo 5W2H.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabelas 9 - Planos de ação para criação da consultoria <i>United Consulting</i>.....</b>	<b>56</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>3</b>
2.1 Método Adotado.....	3
2.2 O Negócio.....	4
2.3 Diagnóstico da Situação.....	15
2.4 Aporte Teórico Aproveitamento da Oportunidade.....	31
<b>3 PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE.....</b>	<b>36</b>
3.1 Proposta Definida.....	36
3.2 Inovação da Proposta.....	39
3.3 Criação de Valor da Proposta.....	41
3.4 Viabilidade do projeto.....	50
3.5 Análise de Risco.....	53
3.6 Plano de Implantação.....	54
<b>4 INTERVENÇÃO.....</b>	<b>58</b>
<b>5 AVALIAÇÃO.....</b>	<b>59</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES.....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICE A - Pesquisa Qualitativa – análise síntese das respostas.....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A tendência de que o mercado jurídico brasileiro se caracterize pela competição é clara diante do crescente número de advogados que nele atuam: desde 2015, o Brasil é o país com maior quantidade de cursos superiores de Direito do mundo (CFOAB; FGV, 2020). As circunstâncias tornam natural a demanda por condições competitivas favoráveis que escritórios de diferentes portes, ou advogados autônomos que pretendem iniciar seu próprio negócio necessitam se desenvolver para se manter no mercado.

A eficiência e qualidade requeridas para a competitividade desafia os escritórios de advocacia a modernizar sistematicamente suas estruturas organizacionais e administrativas, com um processo estratégico contínuo de revisão e adequação de conceitos e métodos de gestão (Costa, 2023).

Conforme Savi, Brito, Romero e Pinheiro (2022, p. 161), “no mercado requer ir além do domínio de conhecimentos técnicos pelo profissional ou da aplicação das rotinas de gestão na advocacia, exigindo uma gestão estratégica”. Com suporte em Lage e Rezende (2020), os referidos autores ponderam sobre os benefícios decorrentes dessa competência de gestão em combinação com o uso da tecnologia, de modo a conferir uma nova experiência ao cliente.

A gestão estratégica pode conduzir à alavancagem do potencial da organização (Osterwalder & Pigneur, 2011) e proporcionar visão empreendedora, pautada pela mudança como caminho para a conquista e sustentação de vantagem competitiva (Ferreira, 2012). Transpondo essa compreensão ao que ocorre no mercado de negócios no setor jurídico, Albin (2018, p.15-16) afirma que “enquanto o advogado não adotar uma postura rígida a respeito da importância de ter uma gestão totalmente profissional, não há forma de alcançá-la”.

Nota-se, contudo, que não é comum aos cursos de Direito oferecerem formação suficiente para que os profissionais da área possam gerir com eficiência e eficácia os processos internos e as pessoas com que trabalham em suas organizações (Berni, 2017). Ou seja, a busca por conhecimentos gerenciais para a condução de um negócio requer um sacrifício adicional dos profissionais formados naquela profissão, em um caminho nem sempre alinhado ao aperfeiçoamento técnico específico da função. Torna-se natural, então que essa busca fique em um plano secundário de prioridade, o que tende a afetar diretamente o desempenho dos negócios.

Diante desse cenário, emerge a percepção sobre uma necessidade latente de profissionais de gestão que atuem em âmbito interno ou em prestação de serviços de assessoria e consultoria em

gestão de organizações do setor em pauta. O trabalho, ora em questão aborda o aproveitamento dessa oportunidade no setor jurídico, cujo foco de atuação é direcionado ao atendimento de demandas observadas em escritórios de advocacia, empresas e demais envolvidos, não afastando quaisquer oportunidades em outros setores de mercado, porventura solicitados.

Verificou-se a necessidade proveniente da modernização do setor jurídico e diferenciação em um mercado bastante competitivo e cada vez mais exigente. A demanda por estruturação, em termos financeiros, institucionais e operacionais, transformou-se em ferramenta chave para o crescimento e atração de clientes, haja vista que, não só elevam a um outro grau de profissionalização (*marketing*, prospecção de clientes, Recursos Humanos etc.), como também trazem à tona oportunidades de otimização de custos e aumento de receitas, afigurando-se como diferencial competitivo e valor adicional no âmbito de atuação.

Tal cenário conduziu à elaboração deste projeto, com o objetivo de idealizar um modelo de negócio para a criação de negócio, mediante o aproveitamento de oportunidade de ofertar serviços de gestão no âmbito jurídico. O processo compôs-se de etapas sucessivas e complementares, envolvendo o entendimento da oportunidade e do mercado em si, a análise detalhada do contexto, diagnóstico e proposta de estratégia, planejamento de ações específicas requeridas para o alcance dos objetivos estabelecidos, análise da viabilidade econômico-financeira e a avaliação dos resultados potenciais das ações empreendidas.

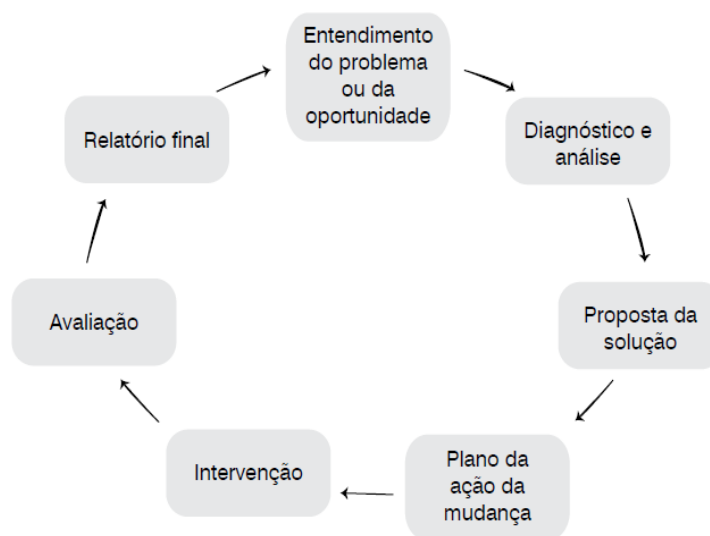
No que se refere aos demais tópicos, aprofundou-se o aproveitamento da oportunidade, a partir de uma análise externa com esteio em entrevistas e uma pesquisa na modalidade *survey* para maior clareza do modelo de negócio. Obtiveram-se, assim, resultados importantes no conhecimento das condições de mercado, principalmente sobre as necessidades e interesses dos clientes, trazendo clareza do que priorizam e quais os caminhos seguir para uma oferta de serviços mais aderente.

À vista dos elementos mencionados anteriormente, buscou-se desenvolver um estudo sobre a existência de oportunidade e as características estruturais na configuração de um modelo de negócio cuja característica se resume na proposta de valor aos clientes em um empreendimento com foco em três categorias de negócios: Consultoria em gestão, treinamentos e palestras e ferramentas técnicas e analíticas, conforme descrição nos tópicos seguintes.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Método adotado

Como parte inicial do desenvolvimento do projeto, faz-se mister a escolha e detalhamento da metodologia de pesquisa utilizada como forma de substanciar e fundamentar o trabalho. Nesse sentido, optou-se pela proposta de *Marcondes et al. (2017)* com foco no aproveitamento de oportunidades e solução de problemas organizacionais, em busca da complementariedade entre a fundamentação teórica e caráter prático e implementável da solução. O método envolve um processo composto por sete estágios fundamentais, conforme ilustra a Figura 1.



**Figura 1. Modelo de processo do projeto**

Fonte: Marcondes et al., 2017.

O escopo da proposta metodológica adotada volta-se para o entendimento do contexto de mercado, a partir de uma análise e diagnóstico para definição, em momento posterior, de proposta de solução com planos de ação e modalidade de intervenção estruturais para aproveitamento da oportunidade.

O primeiro estágio do processo é o entendimento da situação em que se configura a oportunidade ou o problema em questão. Busca-se, assim, a observação inicial da situação, em que, caso se vislumbre uma oportunidade de mercado, efetue-se uma análise preliminar dos desafios para melhor enxergar novos caminhos como forma de criação de valor superior aos concorrentes, de forma empreendedora (*Marcondes et al., 2017*).

Uma vez observadas e interpretadas tais condições, realiza-se uma análise mais aprofundada da oportunidade, mediante o estudo de fatores externos, como, por exemplo, o mercado,

concorrentes e ameaças. Além disso, analisam-se, também, os recursos, capacidades e desenho estrutural requeridos para a efetividade do aproveitamento da oportunidade identificada. Com o apoio dessa análise, constrói-se um diagnóstico, com a ponderação sobre as principais alternativas estratégicas a adotar.

Definidas as alternativas no diagnóstico, efetuam-se as escolhas estratégicas, como proposta de solução viabilizadora do aproveitamento da oportunidade. Nesse estágio, já se conhecem os elementos requeridos para a definição de diretrizes como a visão e a missão do negócio, bem como a estruturação do modelo de negócio proposto, trazendo as competências, capacidades e recursos necessários para criação de proposta de valor como diferencial e vantagem competitiva frente ao mercado e possível concorrentes, se houverem.

Como sequência do processo metodológico, ressalta-se a necessidade de definição e planos de ação para endereçar a oportunidade percebida. Para isso, tem-se a criação de um *roadmap* de ações, cujo propósito é estabelecer o passo a passo do processo de implementação da proposta. Ademais, o procedimento metodológico segue com a intervenção, em busca de reflexões sobre o cenário identificado, de modo a traduzir a complexidade inerente à evolução do projeto, trazendo à tona as estratégias de mudança e entregas realizadas.

Por fim, tem-se o estágio final da avaliação com a apresentação e interpretação dos principais resultados esperados, pós-intervenção, cujo foco é confirmar o potencial de sucesso da solução encontrada para o aproveitamento da oportunidade, com a estimativa dos benefícios futuros a alcançar em curto e longo prazos, ainda que de forma estimada.

## **2.2 O negócio**

A partir da metodologia mencionada anteriormente, considerou-se como premissa que o projeto em questão vislumbrou aproveitamento de oportunidade presente no mercado. A proposta direciona-se a criação de negócio para a atuação direcionada para o setor jurídico, porém não se limitando a este como forma de oferta de serviços.

Buscou-se analisar, em um primeiro momento, se há de fato demanda no mercado que se configure como oportunidade, conforme se supôs inicialmente, evidenciada por eventuais problemas e necessidades dos profissionais que atuam no ramo como forma de endereçar, de forma estruturada, esta oportunidade. Para isso, procurou-se informações detalhadas, conforme se descreve mais adiante, a fim de trazer clareza sobre quais as principais competências e capacidades requeridas para o atendimento das demandas identificadas.

Com base na análise dessas informações, pretende-se construir um *roadmap* de ações a serem realizadas com a definição de prazos e responsáveis, bem como uma análise de viabilidade financeira com momentos de captação e aportes definidos. Como passo inicial, apresenta-se, a seguir, o detalhamento do mercado e características / competências que potencialmente criarão valor para os clientes pela diferenciação em relação ao que já lhes é oferecido.

### **2.2.1 O Mercado**

Para analisar o mercado, destacam-se algumas premissas básicas iniciais que irão nortear todo o diagnóstico. A primeira delas se concentra na análise do mercado de consultoria em gestão, com foco na seara brasileira (mercado nacional), mais precisamente nas regiões de Campinas e São Paulo. O foco de atuação volta-se para os escritórios de advocacia, o que demanda uma análise mais minuciosa.

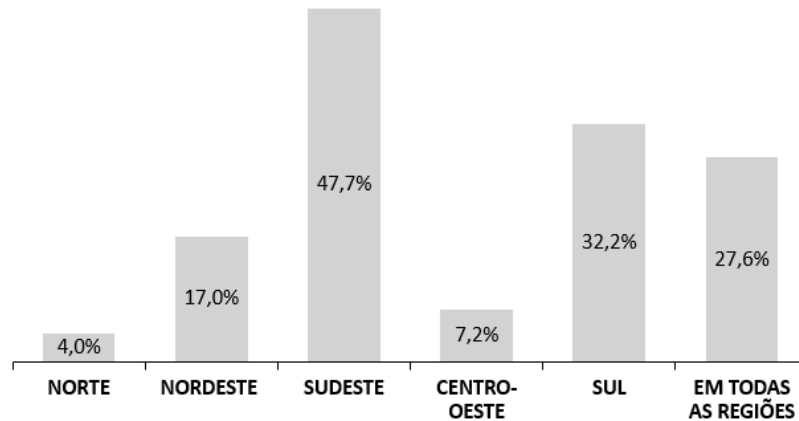
Desse modo, conduziu-se uma análise da segmentação de mercado, com o objetivo de assegurar o entendimento detalhado e profundo sobre as necessidades dos diferentes tipos de clientes e proporcionar a melhor aplicação da consultoria e otimização de recursos (Cobra, 2003).

Kotler e Keller (2013) ressaltam que o “mercado de massa” está dividido em números micromercados, sendo que cada um destes tem seus próprios desejos, percepções, preferências e critérios de compra, sendo que o *player* inteligente deve projetar sua oferta de acordo com mercados-alvo bem definidos.

Parrish, Cassil e Oxenham (2006) afirmam que empresa que adota estratégia de mercado por nicho consegue maior foco no consumidor e consegue identificar segmentos e oportunidades mais lucrativas, reforçando eventuais vantagens competitivas que possui.

Quanto ao mercado de consultoria em gestão, este hoje concentra-se na região Sudeste e Sul, conforme se observa no gráfico apresentado na Figura 2, referente a pesquisa da ABCO - Associação Brasileira de Consultores (2021):

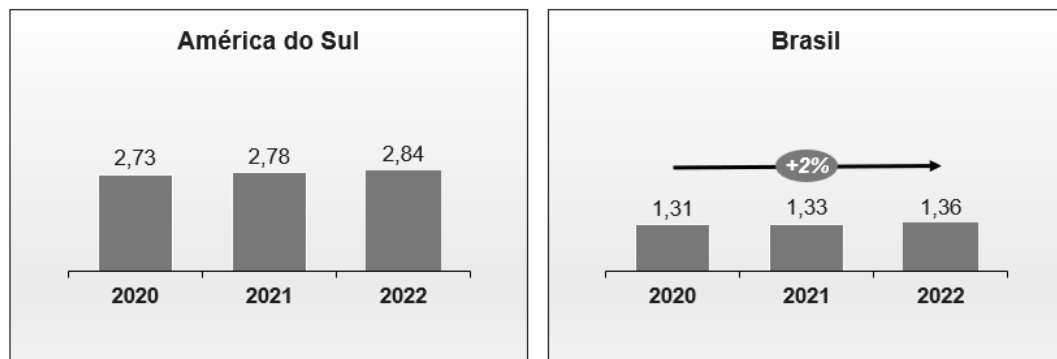




**Figura 2. Distribuição de Consultorias por região do Brasil**

Fonte: ABCO, 2021.

Seguindo a tendência dos anos anteriores, o mercado movimentou, em 2022, USD 2,84 bilhões na América Latina e USD 1.36 bilhões no mercado Brasileiro, conforme dados da *Source Global Research* (2022), conforme se observa na Figura 3.



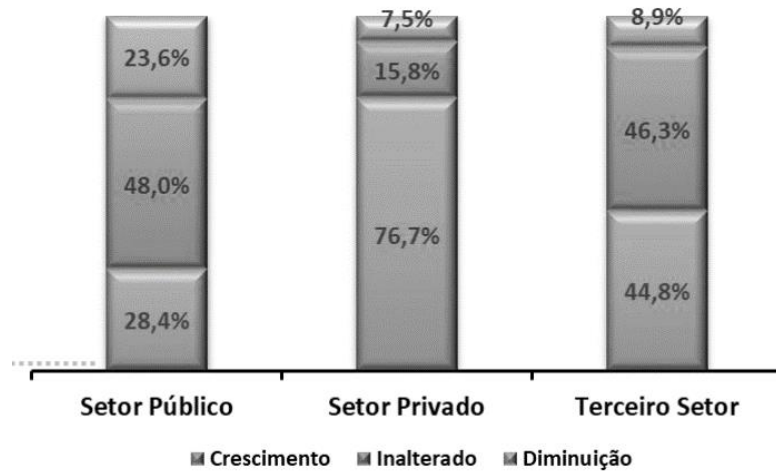
**Figura 3. Mercado de Consultoria América Latina e Brasil**

Fonte: Source Global Research, 2022.

Considera-se importante o conhecimento desse cenário como forma de avaliar o potencial de sucesso da adoção de uma solução inicialmente vislumbrada para o aproveitamento da oportunidade mediante o aporte de serviços de consultoria em gestão, direcionados ao contexto jurídico brasileiro. Além da intenção em atuar nesse nicho, o intento específico é visar o setor privado como escopo de atuação principal.

O motivo para reduzir-se a este setor de atuação deu-se, mormente, à propensão de contratação (Figura 4), bem como o potencial financeiro e de barganha existente. Outro ponto relevante configura-se pelo alto potencial de crescimento deste mercado, de modo que em 2020 apresentou aproximadamente 76%. Ademais, os profissionais atuantes dentro da consultoria

adquiriram experiência via projetos anteriores no setor, o que facilita a realização de projetos e *benchmarks*.



**Figura 4. Tendência de contratação de consultoria por setores**

Fonte: ABCO, 2021.

À vista dos elementos anteriores, nota-se que a “Pesquisa de Consultorias do Brasil 2021” realizada pela Associação Brasileira de Consultores (2021) teve como objetivo identificar o perfil das empresas brasileiras de consultoria, perspectivas/tendências e como são remuneradas. Para isso, a associação encaminhou por e-mail, questionário estruturado em formato eletrônico, no período de setembro a dezembro de 2020.

Foram trezentos e cinquenta respondentes em um universo de mais de 30 mil profissionais envolvidos de empresas brasileiras de consultoria. O perfil dos respondentes concentrou-se em profissionais mais seniores, a rigor, com mais de 40 anos de idade.

Analisando os dados obtidos, vislumbrou-se a oportunidade de criação de um negócio para atender uma demanda na seara jurídica. Deste modo, revela-se a importância de trazer à luz as características que compõem esse mercado atualmente.

Antes de entrar na análise do mercado jurídico *per si*, observa-se que o número de graduados em Direito todos os anos cresce de maneira exponencial. As estatísticas do INEP (2021) revelam que o número de concluintes vem aumentando todos os anos a uma taxa média de crescimento (CAGR) de aproximadamente 3,3%, o que demonstra, por consequência, a forte expansão do mercado em si, conforme revelam os dados constantes da Tabela 1.

Tabela 1

**Taxa de Crescimento de Concluintes em Direito**

ANO	# TOTAL DE CONCLUINTE	TAXA DE CRESCIMENTO
2015	105.317	-
2016	107.742	2,3%
2017	113.713	5,5%
2018	126.109	10,9%
2019	121.287	-3,8%
2020	124.463	2,6%

Nota: Dados extraídos de INEP, 2021.

Com base nesse ritmo de crescimento, atribuído ao surgimento de grande quantidade de cursos de direito nos últimos anos, estima-se que atualmente o mercado receba, anualmente, cerca de 140 mil novos profissionais (Monitor Mercantil, 2023). Constatase, assim, que, no momento, o crescimento expressivo no número de ingressantes tende a impactar, de forma direta, as dimensões do mercado jurídico brasileiro como um todo.

Ainda que esse ritmo de crescimento possa ser afetado por contingências como, por exemplo, eventuais períodos de enfrentamento de crise, conforme ocorreu recentemente em decorrência da pandemia de Covid-19, as dimensões do mercado são de significativa magnitude. De acordo com Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (2023), o Brasil apresenta 1.3 milhões de advogados, atuantes em todos os estados da federação e nas diversas especializações encontradas no mercado. Nessa seara, identifica-se a oportunidade potencial de negócios nesta fatia de mercado em termos de *Market Share*, especialmente com oferta de serviços dentro do Estado de São Paulo – o principal estado em termos de números de advogados da federação, conforme se observa na Tabela 2.

Tabela 2

**Análise Geográfica número de Advogados**

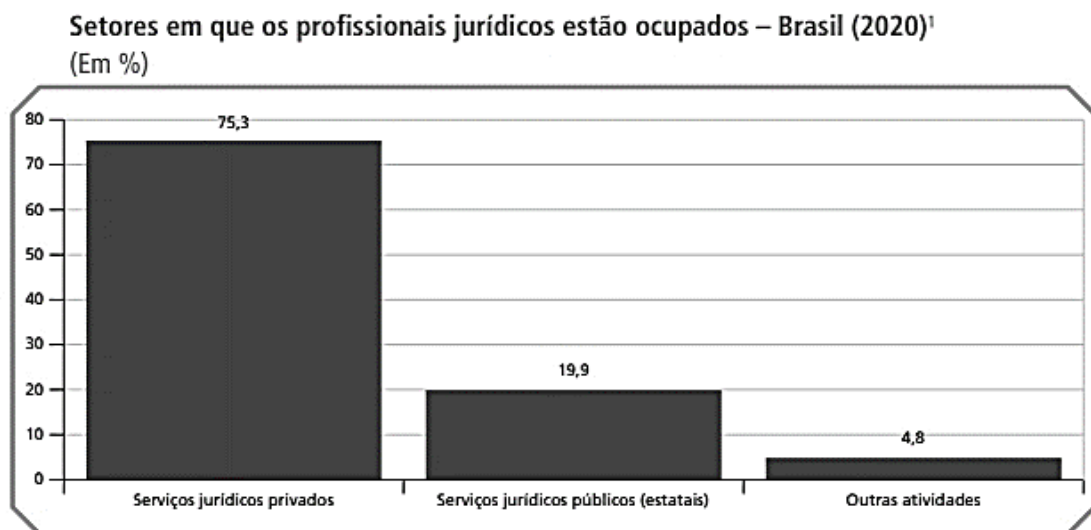
ANÁLISE GEOGRÁFICA	# DE ADVOGADOS	TAMANHO DO MERCADO (%)
Brasil	1.335.242	100%
Estado de SP	357.067	26%
São Paulo	98.745	7,0%
Campinas	13.351	1%

Nota: Elaborado pelo autor (2023).

Observa-se que o Estado de São Paulo tem expressiva participação nas atividades do ambiente jurídico brasileiro, constituindo-se a principal oportunidade para a oferta de serviços do negócio, ora em criação. Além disso, a possibilidade de expansão para outros estados acaba se tornando factível e não deve ser excluída.

Como citado, a maior concentração de profissionais jurídicos está no setor privado (75%), sendo que majoritariamente os profissionais atuam por conta própria ou como sócios de escritórios de advocacia. Essa configuração é ilustrada na Figura 5.

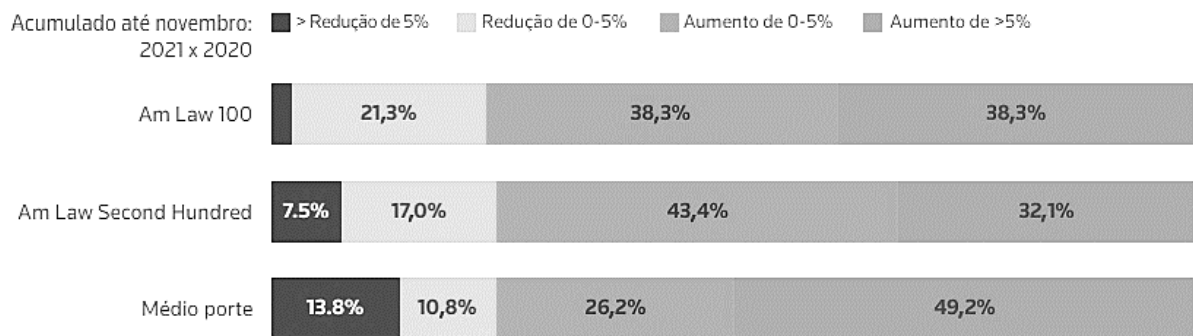
O foco de atuação está distribuído em todos os setores e portes do cenário jurídico, apesar de observar uma maior demanda no *Middle-market*. Isto é, a necessidade de infraestrutura de gestão e aparato tecnológico e financeiro, apresentam uma maior demanda dos escritórios e empresas no ramo jurídico, não obstante a extensão para demais segmentos.



**Figura 5. Setores em que os profissionais jurídicos estão ocupando**

Fonte: Campos & Gambier (2021)

De acordo com os dados apresentados na Figura 6, os escritórios apresentam números expressivos de crescimento com ênfase aos de médio porte no último ano (49,2%). Essa fatia de mercado busca estruturação haja vista, não só o crescimento, mas a necessidade de estruturar-se, de forma financeira e organizacional, para alcançar o nicho de mercado composto por grandes escritórios. Na figura 6, apresenta-se o crescimento dos escritórios de advocacia em 2022.



**Figura 6. Dispersão do crescimento da demanda entre os escritórios de advocacia**

Fonte: Thomson Reuters (2022)

Por fim, verifica-se que há oportunidade no mercado jurídico para a oferta de serviços para suprir necessidades apontadas pelos profissionais do ramo. Para isso, busca-se assegurar a adequação aos interesses dos *stakeholders* proporcionando a criação de valor como alvo principal para o crescimento e estruturação, em um contexto de forte expansão e necessidade de gestão.

### 2.2.2 Os Concorrentes

Como continuidade da análise de mercado, efetuou-se a análise dos principais *players* atuantes no mercado de consultoria em gestão, que podem ser segmentados em quatro grupos de atuação:

- A. Consultorias Globais focadas em gestão e estratégia: *Mckinsey, Bain & Company e Boston Consulting Group*;
- B. Consultorias Globais Especializadas (“*Big Four*”): *Deloitte, KPMG, PriceWaterHouse Coopers e Ernst & Young*;
- C. Consultoria em Gestão de Médio porte (Nacionais e Internacionais)
- D. Consultorias em Gestão de Pequeno porte ou Individuais

Cabe ressaltar que o presente projeto concentrou a atuação em determinado nicho do mercado de atividades jurídicas, com enfoque para escritórios de advocacia na região de Campinas e São Paulo. De acordo com Rodrigues (2019) o nicho é visto como um aspecto adicional a segmentação de mercado, configurado a partir de uma segmentação mais ampla, ensejando em um passo mais a frente, com uma criação específico e distinto de clientes. Diante disso, realizou-se a análise dos concorrentes a partir dos clusters definidos acima.

Na tabela 3, elaborada com alicerce em comparativo realizado por Andrade (2019), e adaptada às especificidades deste projeto, apresenta-se o comparativo entre os principais *players* mencionados.

Tabela 3

**Comparativo entre *players* do mercado de consultoria**

Características	Consultoria A	Consultoria B	Consultoria C	Consultoria D
Modelo de Consultoria	Global com foco em estratégia e gestão	Global com foco em áreas especializadas	Nacional e Internacional com foco em áreas especializadas	Especializada em áreas de conhecimento e setes de negócios
Tamanho e Infraestrutura	Grande Porte	Grande Porte	Médio porte	Pequeno Porte
Serviços Prestados	Ampla oferta de produtos e serviços segmentadas em práticas ou setores com profissionais líderes (sócio) especializados e exclusivamente dedicados	Ampla oferta de produtos e serviços segmentadas em práticas ou setores com profissionais líderes (sócio) especializados e exclusivamente dedicados	Planejamento Estratégico e Gestão com atuação generalista	Planejamento Estratégico e Gestão com atuação especializada
Público-alvo	Grandes corporações e indústrias	Grandes corporações e indústrias	Grandes e médias corporações e indústrias	Empresas de médio e pequeno porte
Ferramentas Digitais	Sim	Sim	Sim	Não
Honorários padrão	R\$ 1.500-3.000/hora	R\$ 1.500/hora	R\$ 700-1000/hora	R\$ 300-500/hora

Nota: Adaptado de Andrade (2019).

### 2.2.3 Oportunidade de Mercado

A partir da análise realizada, observando o tamanho da oportunidade em termos de mercado e principais concorrentes, analisam-se também outros dois principais fatores relativos às principais despesas e necessidades, que corroboram com a percepção de possibilidade de atuação neste setor específico.

Em relação ao primeiro item, constata-se que as principais despesas dos escritórios de advocacia estão concentradas em remuneração e, ainda uma pequena parcela é destinada a estruturação, recrutamento e *marketing*. Dado este cenário, vê-se uma possibilidade de ampliação de tais gastos com interesse contínuo e, cada vez maior, deste público em iniciativas relacionadas a estes temas. Por meio da pesquisa recente da *Thomson Reuters*

(2022) identificou as principais propensões para o mercado e, entre elas, consta o desenvolvimento de *Marketing* e Planejamento, conforme se observa na Figura 7.

**Proporcionalidade**

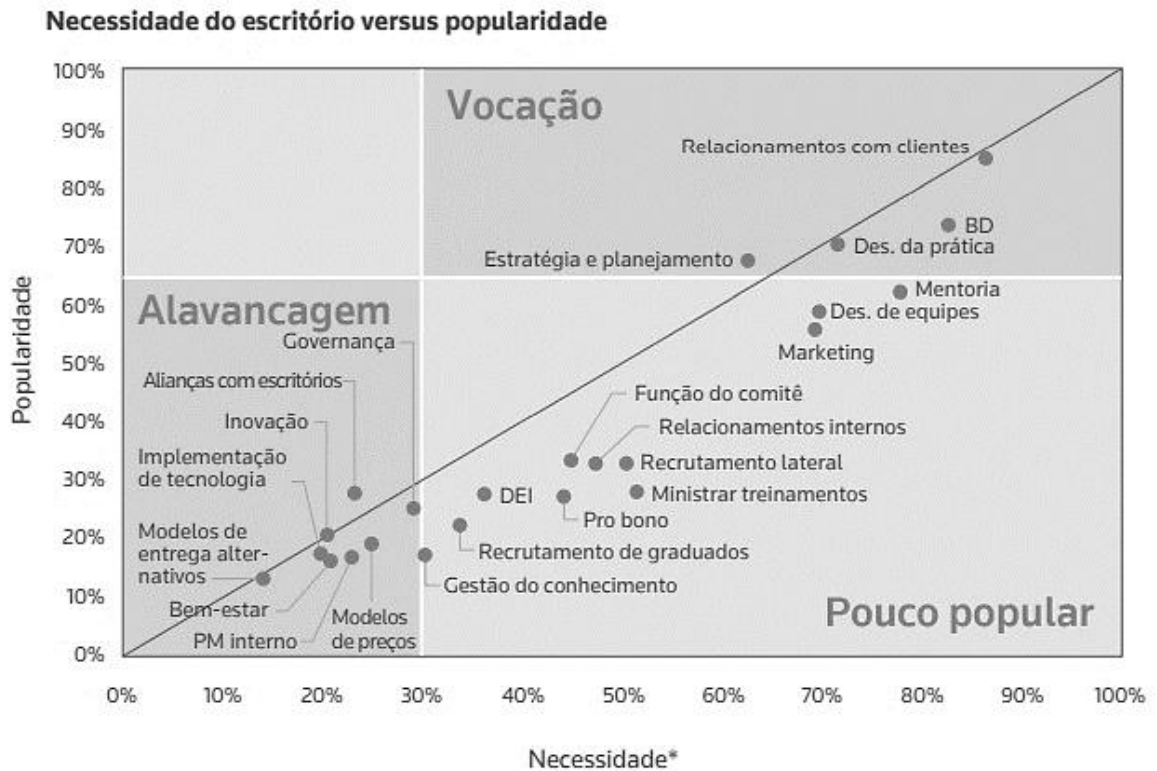
34,5%	25%	11%	6%	5%	4%	3%	1.5%
Remuneração da equipe de apoio	Ocupação	Tecnologia	Escritório	Gestão do Conhecimentos e Serviços de Biblioteca	Serviços Externos	Desenvolvimento de Marketing e Negócios	Recrutamento

**Figura 7. Principais despesas escritórios de advocacia**

Fonte: Thomson Reuters,(2022)

A principal despesa está relacionada à remuneração da equipe de apoio, reforçando a necessidade de uma gestão estruturada e de qualidade para o bom funcionamento das operações no dia a dia e desenvolvimento / expansão para o futuro. Logo, escritórios e empresas que trazem tal abordagem acabam por diferenciar-se no setor jurídico, proporcionando a maior atração e relevância dentro do mercado.

Outro ponto relevante a ser ressaltado, está relacionado às necessidades, em si, dos escritórios e empresas. Ao analisar as necessidades latentes, Estratégia e Planejamento revelam-se como práticas fundamentais para estruturação e como diferencial de valor (Barney & Hesterly, 2011; Porter, 2001). Neste sentido, a Figura 8 traz as necessidades reais de escritórios em específico, em comparação à popularidade de cada uma das iniciativas, segmentando em três grandes *clusters*: (1) Vocação: Parece um chamado e as pessoas tiram muito proveito disso - a maioria fica feliz em se envolver; (2) Alavancagem: não precisa que todos estejam envolvidos, são precisa ser os advogados certos, aproveitando os profissionais de apoio; (3) Pouco popular: menos pessoas querem se envolver do que estão atualmente e visam delegar, otimizar ou recompensar. Desse modo, constata-se oportunidade de atua o que se alinha   oferta de atendimento das principais necessidades dos escritórios e há espaço a ser aproveitado, principalmente pelo interesse em delegar (exemplo: desenvolvimento de equipe) ou estar próximo na constru o (exemplo: estratégia e planejamento).



**Figura 8. Necessidade x popularidade escritórios**

Fonte: Thomson Reuters(2022)

Como complemento, adiciona-se que o item “Estratégia e Planejamento” encontra-se no quadrante “Vocação”, bem como os itens de “Marketing” e “Desenvolvimento de Equipes” afiguram-se próximos destes, o que representa o nível relevante de popularidade e necessidade vista por parte do setor jurídico, em destaque escritórios de advocacia.

Considerou-se, como referência para a criação de uma vantagem competitiva, que o novo negócio objeto deste projeto trouxesse um diferencial no valor ofertado ao cliente (Porter, 2001). Para esse fim, devem-se conhecer as características comportamentais de um nicho de mercado que apresente lacunas estratégicas a serem aproveitadas (Johnson, Scholes & Whittington, 2007). No caso, encontrou-se o mercado jurídico como possibilidade dessa oferta de valor.

O conhecimento além do jurídico – *skills* humanos e *Businesses sense*, constitui uma característica demandada e valorizada pelo mercado (Bosman, 2018). Como resultado, Christensen (2012) ressalta que uma disrupção acontece quando, uma instituição menor e com menos recursos, consegue se realçar e diferenciar frente a companhias já estabelecidas.

A partir do conhecimento das características do mercado em estudo, iniciou-se a busca por um modelo de negócio que se alinhe à oportunidade salientada, trazendo eficiência na



abordagem e entrega de valor, em termos de resultado operacional e financeira. Conforme se encontra na literatura, um modelo de negócio pode ser entendido como sistema de atividades interconectadas e interdependentes que determina o modo pelo qual uma empresa faz negócio com seus clientes e outros parceiros (Amit & Zott, 2020, *apud* Purkayastha & Sharma, 2016).

A Figura 9 ilustra o crescimento de demandas dos escritórios de advocacia nos últimos anos, com realce para práticas como M&A e Societário, que demandam forte conhecimento em gestão e negócios.



**Figura 9. Crescimento das demandas por práticas**

Fonte: Thomson Reuters (2022)

Estes dados são indicativos de oportunidade de atuação para o novo negócio proposto. Dito de outro modo, constata-se a oportunidade de ofertar serviços em diferentes categorias de atuação com oferta completa para impulsionar resultados organizacionais e financeiros na seara de escritórios e empresas. A principal área de crescimento dentro do mercado jurídico é a área de Fusões & Aquisições, de sorte que ressalta ainda mais a importância de estar conectado com gestão e estar estruturado para acompanhar operações e processos deste porte.

Johnson, Kagermann e Christensen (2015) afirmam a importância de conexão entre os seguintes pontos para criação de valor: (1) Proposta de valor ao cliente; (2) Fórmula do Lucro; (3) Principais Recursos; (4) Principais Processos. Como forma de atender a tais demandas, o negócio em construção buscará ofertar para seus clientes as competências essenciais, em termos de conhecimento único em gestão nas áreas de atuação, bem como assegurar a oferta completa de serviços e ferramentas aplicáveis a grandes *players* por um preço abaixo dos padrões definidos pelo mercado.

## 2.3 Diagnóstico da Situação

### 2.3.1 Procedimentos adotados no diagnóstico

Com a definição do escopo do projeto para desenvolvimento e criação de um negócio que ofereça serviços de consultoria para atuação no âmbito privado em determinado nicho de mercado, partiu-se para a realização do Diagnóstico da oportunidade.

O Diagnóstico teve como objetivo precípua aprofundar o entendimento sobre o potencial financeiro de mercado, eventuais interesses e necessidades de clientes, mapear concorrentes para direcionar a estruturação e entrega de valor da consultoria (Lanning & Michaels, 1988). Para isso, foi utilizado neste estudo a metodologia de aproveitamento de oportunidade (Marcondes *et al.*, 2017).

Conforme recomendam Johnson, Scholes e Whittington (2007), buscou-se analisar três principais aspectos: macroambiente, mercado e competição. Em relação ao primeiro aspecto, adotou-se como referência o modelo de análise descrito por esses autores conhecido como PESTEL, denominação decorrente do uso das iniciais dos principais fatores macro ambientais que condicionam o comportamento do mercado, ou seja, aqueles de ordem Política, Econômica, Sociocultural Tecnológica, Ambiental e Legal. Visou-se, assim, entender mais sobre o contexto em que o negócio de consultoria estará inserido a partir de uma visão que se atenta, principalmente, inclinações relativas a Leis, economia e tecnologia a disposição.

No que se refere ao segundo aspecto, buscou-se conhecer a dinâmica do mercado, isto é, entender as opções estratégicas que possam superar a oferta de valor dos concorrentes, possíveis diferenciais competitivos e características importantes do nicho de consultoria e jurídico. Para o terceiro aspecto, visou-se entender mais sobre os principais competidores e ameaças do mercado, cujo poder de influência possa vir a influenciar a implementação do negócio de consultoria.

Realizou-se um diagnóstico com uma pesquisa qualitativa a partir de entrevistas com profissionais chave, bem como pesquisa quantitativa com uma *survey* composta de perguntas estratégicas e direcionais para entender mais sobre o contexto de consultoria. Para isso, foram elaboradas perguntas para entender as necessidades e expectativas dos clientes, bem como questionamentos relativos aos produtos ofertados pelo novo negócio em construção.

Como sequência do detalhamento dos resultados, foi realizado uma análise estratégica, cuja denominação, segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007), representam as fortalezas e oportunidades da organização. Tal técnica possibilita identificar as fortalezas, como fatores

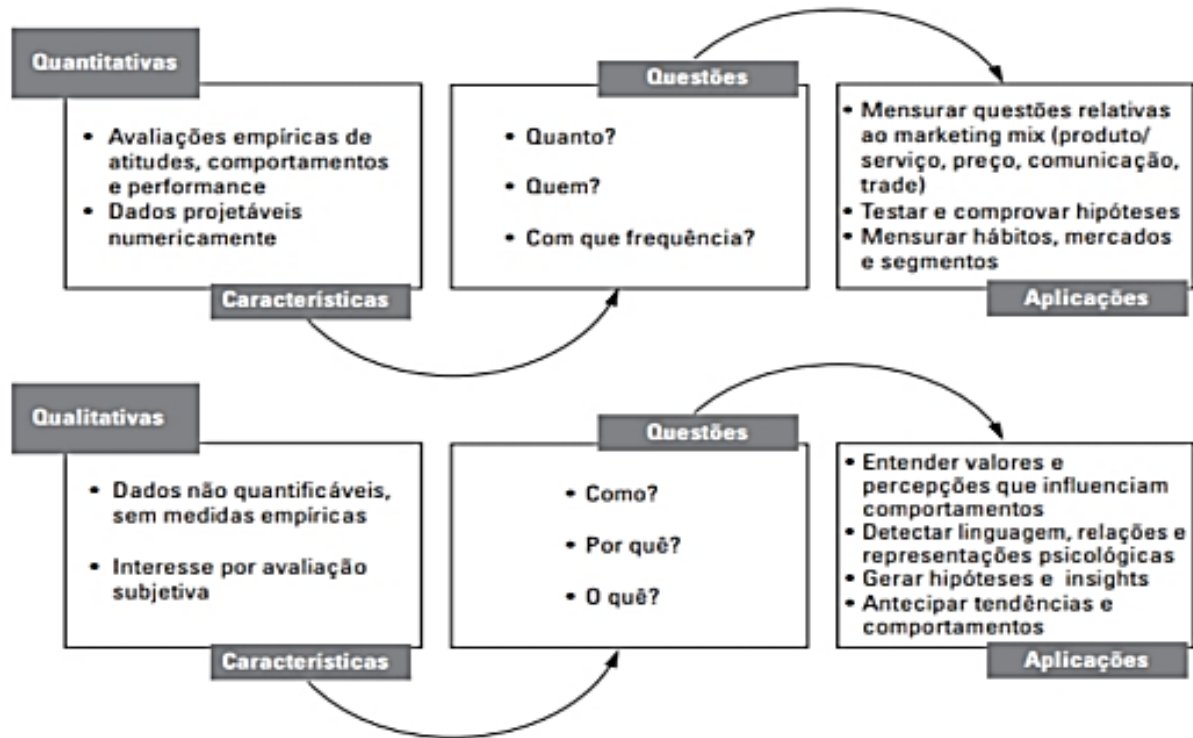
críticos de sucesso, para o aproveitamento de oportunidades e mitigação do efeito de ameaças enfrentadas (Bower, 2008).

Trata-se de uma abordagem para sustentação de escolhas estratégicas, visto que proporciona uma visão ampla do ambiente empresarial com um olhar para fatores positivos e negativos, internos e externos. Também proporciona uma visão sobre a capacidade estratégica e analítica do desenvolvimento da consultoria, sob olhar atento dos impactos que riscos que podem vir a impactar o negócio. O propósito da análise estratégica, portanto, foi identificar quais principais fortalezas são essenciais e que fraquezas serão inerentes às limitações determinadas pelas condições estruturais da empresa diante de oportunidades e ameaças a serem enfrentadas no mercado, facilitando o processo de desenvolvimento do negócio.

Como resultado para concretização do modelo de negócio, adotou-se o *business case* sob a metodologia *Business Model Canvas – BMC* (Osterwalder & Pigneur, 2011). Desse modo, o modelo apresenta-se como uma ferramenta de suporte para a construção do planejamento estratégico, trazendo uma visão holística e estruturada sobre o modelo de negócio e suas principais composições.

### **2.3.2 Método de pesquisa e análise utilizados**

No projeto em questão optou-se por empregar métodos de pesquisa exploratória e confirmatória, haja vista o objetivo de coletar dados que consubstanciem o desenvolvimento e implementação desta consultoria, com base na descrição de Yasuda e Oliveira (2016), apresentada na Figura 10.



**Figura 10. Aplicações das Pesquisas quantitativas e qualitativas**

Fonte: Yasuda. & Oliveira, 2016

Utilizaram-se ambas as abordagens (quantitativo e qualitativo), de modo complementar, para garantir maior precisão, qualidade e aderência dos dados às condições específicas envolvidas na criação da consultoria. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2006), pesquisas que compreendem ambas as abordagens são, a rigor, avaliadas como essenciais para obtenção de uma visão robusta e direcionada sobre oportunidade ou eventual problema.

### 2.3.3 Abordagem qualitativa

A primeira abordagem qualitativa, tem como característica apresentar-se como mais aberto, flexível e menos estruturado, visto que se refere ao entendimento dos parâmetros não quantificáveis e subjetivos (Yasuda & Oliveira, 2016).

Menciona-se que os dados proporcionam uma visão holística e descoberta de insights por meio da opinião de indivíduos entrevistados, que expõem sua visão e opinião sobre os questionamentos estratégicos. Tais dados obtidos ficam sob o olhar interpretativo do autor deste projeto, quanto a textos, áudios, falas e eventualmente imagens (Yasuda & Oliveira, 2016).

De acordo com Yasuda & Oliveira (2016), as pesquisas qualitativas analisam o porquê de temas em sua profundidade, trazendo explicações amplas e tendências e, principalmente, dados subjetivos, íntimos e não explícitos, o que traz uma visão mais completa e estruturada sobre ao

quadro atual. Ademais, os resultados permitem um olhar sobre significados e atitudes, ainda que mais genéricos e globais.

Essa foi a principal referência para a escolha do método, dado que se pretendeu conferir um enfoque estratégico ao diagnóstico, como forma de aprofundar e certificar o entendimento estruturado sobre o mercado de consultoria, bem como para entendimento (necessidades *versus* realidade) da visão de potenciais clientes e profissionais envolvidos no dia a dia do mercado. Em resumo, buscou-se explorar e investigar a oportunidade para a oferta de consultoria em gestão, em um primeiro momento, para escritórios de advocacia.

### 2.3.4 Entrevistas

Para concretização da coleta de dados via abordagem qualitativa, optou-se pela realização de entrevistas como ferramenta exploratória de coleta de dados de forma semiestruturada sob o ritmo e ordem do entrevistador (Yasuda & Oliveira 2016). Tratam-se de entrevistas individuais, realizadas em formato presencial e *online*, a partir de um roteiro estratégico e estruturado de perguntas como direcionador (Hair Jr. *et al.*, 2006).

Realizaram-se entrevistas presenciais e por videoconferência, pela plataforma *Microsoft Teams*, cada qual com duração de aproximadamente 60 minutos, guiadas a partir do mencionado roteiro estruturado. Além do registro da expressão verbal, procurou-se também observar e não verbal dos entrevistados. Os participantes foram três profissionais, selecionados a partir de critérios específicos para garantir a coleta de dados espontâneos e genuínos (Yasuda & Oliveira, 2016). Tais critérios foram: formação escolar, cargo, gênero, idade, setor e tempo de atuação. Por questões éticas, optou-se por preservar a identidade dos entrevistados, não revelando seus nomes, mas apenas os perfis pessoais e profissionais, conforme se apresenta na Tabela 4.

Tabela 4

#### Descrição dos entrevistados da pesquisa qualitativa

ENTREVIS-TADO	FORMAÇÃO	CARGO	SEXO	IDADE	SETOR DE ATUAÇÃO	TEMPO DE ATUAÇÃO
1	Advogado	Advogado em escritório de advocacia	M	26	Jurídico	+2 anos
2	Advogado	Sócio em Escritório de advocacia	F	38	Jurídico	+10 anos
3	Administrador de Empresas	Gerente de Consultoria	M	30	Consultoria	+5 anos

Nota: Elaborado pelo autor (2022).

### 2.3.5 Análise dos dados da pesquisa qualitativa

Como forma de proporcionar condições para a análise e visibilidade sobre os dados coletados, optou-se pela realização de uma síntese explicativa de cada pergunta de acordo com as respostas dos entrevistados (Tabela 5), bem como a sumarização dos resultados principais em bullets. O detalhamento completo encontra-se no Apêndice A. Resultados principais:

- O processo de modernização das empresas e escritórios de advocacia é uma necessidade, independentemente do tamanho / porte.
- Escritório maiores e com maior poder aquisitivo conseguem contratar consultorias para ajustes e projetos robustos de gestão, porém para os escritórios menores, a realidade é outra.
- Falta recursos e expertise sobre os temas, concentrando o foco apenas nas melhores práticas jurídicas.
- Todos os entrevistados ressaltaram que gestão é uma das dores dos escritórios, assim como tecnologia, relacionamento com o cliente e morosidade do sistema judiciário
- Além disso, as práticas de gestão são vistas como fato de diferenciação, apresentando-se como fundamentais para expansão e consolidação dos escritórios.

Tabela 5

#### Pesquisa Qualitativa (análise síntese das respostas)

PERGUNTAS	ANÁLISE SÍNTESE RESPOSTAS
Como você enxerga a necessidade de modernização, principalmente em termos de gestão, e o interesse dos escritórios / empresas sobre o tema?	O processo de modernização das empresas e escritórios de advocacia é uma necessidade, independentemente do tamanho / porte. Todos afirmaram que gestão é um pouco a fortalecer dentro dos escritórios, haja vista as ferramentas serem ainda muito incipientes e há uma falta de preparo para abordagem do tema. Escritório maiores e com maior poder aquisitivo conseguem contratar consultorias para ajustes e projetos robustos de gestão, porém para os escritórios menores, a realidade é outra. Falta recursos e <i>expertise</i> sobre os temas, concentrando o foco apenas nas melhores práticas jurídicas. As práticas de gestão são vistas como fato de diferenciação, apresentando-se como fundamentais para expansão e consolidação dos escritórios.
Você tem utiliza e/ou tem conhecimento as ferramentas disponibilizadas por consultoria em gestão (ex. Planejamento estratégico, <i>Change Management</i> , <i>Go-to Market</i> )?	Há um baixo nível de conhecimento sobre metodologias e ferramentas de gestão, principalmente para os escritórios de menor porte. Os entrevistados 2 e 3 ressaltaram que já utilizaram ou tem conhecimento destas ferramentas e, que veem muito valor agregado na sua realização em escritórios de advocacia, além de reforçarem a necessidade. Ponto importante é que como a gestão é um fator de diferenciação e necessidade para a expansão, de modo que o interesse por consultorias se torna ainda mais pungente. Para todos, essas metodologias são bastante distantes do mercado jurídico e mais focadas em indústria, por razões naturais do negócio e com possibilidade de atuação e suporte dado a ausência de players neste setor.
Quais os principais problemas de um escritório de advocacia? Você acredita que gestão seja uma delas?	Todos os entrevistados ressaltaram que gestão é uma das dores dos escritórios, assim como tecnologia, relacionamento com o cliente e morosidade do sistema judiciário. Nesse contexto, tem-se que a implementação de projetos de gestão é uma necessidade, principalmente em termos de estratégia de <i>marketing (go to-market)</i> , planejamento estratégico e estruturação de processos.
Qual o seu	O nível de conhecimento entre os profissionais do mundo jurídico ainda é baixo,

PERGUNTAS	ANÁLISE SÍNTESE RESPOSTAS
conhecimento sobre empresas de consultoria em gestão e seus serviços? Você conhece empresas de consultoria de gestão que atuam neste setor jurídico?	mormente em escritórios de pequeno e médio porte. Em relação a grandes consultorias estratégicas e escritórios de grande porte, este tem conhecimento e/ou já fizeram projetos nesse sentido, conforme mencionado pelos entrevistados 2 e 3. O conhecimento também fica restrito as chamadas <i>big four</i> , dado que tem atuação mais próxima ao ramo jurídico com vertentes de tributário, auditoria e <i>compliance</i> . O conhecimento também está restrito a profissionais individuais, considerando custos mais baixos e uma relação de confiança, construída a partir de networking para elaboração de projetos.
Com a contratação de uma consultoria de gestão, o que você espera em termos de entregáveis (resultados esperados)?	Como mencionado pelo entrevistado 3, importante trazer clareza dos entregáveis para os clientes que não possuem tanta profundidade sobre o tema, como, por exemplo, escritórios de advocacia. Complementa-se pelo fato de que os profissionais de direito de pequenos e médios escritórios acabam por ficar limitados acerca de quais são os entregáveis, não tendo qualquer visibilidade sobre projetos nesse sentido. Em relação aos grandes escritórios, tem-se uma melhor profundidade ainda limitada aos projetos que tiveram contato, porém há a percepção da necessidade clareza de estruturação em gestão como diferencial para crescimento e consolidação dentro do mercado jurídico.

Nota: Elaborado pelo autor (2022)

### 2.3.6 Abordagem quantitativa

Como forma de aprofundar a análise e certificar maior entendimento e aderência do modelo de negócio com a oportunidade de mercado realizou-se uma pesquisa sob o formato quantitativo. Trata-se de uma abordagem estruturada e com base numérica, de modo que busca quantificar dados e assegurar resultados a partir de uma amostra específica do universo de interesse do projeto (Yasuda & Oliveira, 2016).

A pesquisa quantitativa busca coletar e analisar informações com caráter mais preciso, respondendo a questionamento como: Onde? Quando? Como? A análise dos resultados acontece a partir de dados gerais que podem ser tratados estatisticamente, podendo ser alvo de contagem e tabulação, números e relações e interpretações de dados diretos e indiretos. Tais resultados figuram-se como de incidência, de modo que se apresentam como mensuráveis e projetáveis, proporcionando maior segurança na análise e interpretação. Deste modo, no presente projeto foi escolhido a técnica de *survey* com a elaboração de uma seleção de perguntas específicas e estruturadas para coleta de dados primários (Yasuda & Oliveira, 2016).

### 2.3.7 Survey

Com supedâneo no retorno obtido na pesquisa qualitativa, resolve-se aplicar uma pesquisa no formato quantitativo para confirmar as informações trazidas pelos entrevistados em uma amostragem mais ampla. A pesquisa quantitativa na modalidade de *survey* teve como objetivo principal o entendimento e aprofundamento na análise da oportunidade de oferta de consultoria em gestão para escritórios de advocacia, principalmente para aqueles de médio porte. O foco foi direcionado a avaliar a potencial necessidade e os problemas enfrentados por escritórios de

advocacia, para demonstrar se há espaço para atuação e interesse de contratação de tais serviços para este setor.

A aplicação do *survey* figura-se como a base de coleta e sistematização das pesquisas quantitativas, em que está sujeito a padronização e uniformização na forma de perguntar e no momento de coleta de dados (Yasuda & Oliveira, 2016). Menciona-se que a aplicação de tais questionários visa a coleta de dados de um maior número de indivíduos de forma rápida e com resultados eficientes, em termos estatísticos e de comparabilidade (Hair Jr. *et al*, 2006).

Optou-se, assim, pela aplicação de uma *survey* no formato *online*. A plataforma selecionada foi o *Google Forms*, dado a flexibilidade e *user friendly* da ferramenta assegurando uma facilidade e maior clareza para o preenchimento pelo respondente, bem como uma maior acuracidade na análise e compilação dos resultados. Para o universo da pesquisa quantitativa, optou-se pela diversificação e conveniência, não havendo a seleção discricionária de eventuais respondentes. Buscou-se uma amostra de profissionais de escritórios e empresas de diferentes portes e em diferentes setores, com cargos e formações diversificadas e estratégicas.

Para obter uma visão sobre consultorias em gestão e sobre as ofertas de serviços, teve-se como foco principal escritórios de advocacia e companhias do setor dado o nicho primário e precípua de atuação da consultoria. A distribuição da *survey* online foi realizada pelo próprio autor a partir de uma lista de contatos e grupos de relacionamento, em linha com as premissas de universos anteriormente mencionadas.

No caso do formato de realização da pesquisa, salienta-se que foram elaboradas 12 perguntas em formato múltipla escolha e em escala *likert* (Yasuda & Oliveira, 2016). Esta foi realizada a partir de uma escala de 5 pontos para avaliar o nível de concordância do respondente com a afirmação, sendo que o valor de 1 correspondia a Discordo Totalmente e 5 correspondia a concordo totalmente.

A pesquisa quantitativa foi segmentada em três principais fatores: demografia, mercado / clientes e estratégia. Tratam-se de perguntas direcionadas e estruturadas para maior compreensão do contexto em que a consultoria estará inserida, sendo tais fatores fundamentais para garantir a profundidade da análise e insumo numérico para suportar o entendimento da oportunidade.

Para ambos os formatos de perguntas, a *survey* teve como foco buscar dados que possibilitassem o entendimento sobre as necessidades e problemas dos profissionais, além de



maior clareza sobre possível oportunidade de mercado e aprimoramento da oferta de serviços. O questionário foi submetido a 31 profissionais de diferentes setores e escritórios/empresas, mas com foco principal em posições executivas.

A Tabela 6 descreve as principais perguntas selecionadas para aplicação e formato de avaliação – múltipla escolha ou *likert* (escala: 1 a 5).

Tabela 6

**Perguntas e formato de avaliação quantitativa**

#	PERGUNTA	FORMATO DE AVALIAÇÃO
1	<b>Demografia</b> – Qual o setor de atuação? a) Jurídico b) Tecnologia c) Educacional d) Infraestrutura & Construção e) Financeiro f) Outros	Múltipla Escolha
2	<b>Demografia</b> – Cargo: g) Diretoria, h) Gerentes, i) Coordenadores, j) Supervisores e k) Administrativo l) Operação	Múltipla Escolha
3	<b>Demografia</b> – Idade: a) até 20 anos, b) 21 a 28 anos, c) 29 a 36 anos, d) 37 a 44 anos, e) 45 a 52 anos f) 53 a 60 anos, g) 61 + anos	Múltipla Escolha
4	<b>Demografia</b> – Tamanho do escritório/empresa: a) Pequeno porte (até 50 funcionários) b) Médio porte (50 a 100 funcionários) c) Grande porte (+100 funcionários)	Múltipla Escolha
5	<b>Mercado / Clientes</b> – Quais as qualidades que diferenciam uma empresa consultoria? a) Conhecimento técnica da metodologia b) Entendimento e profundidade sobre o setor a) Transparência e ética c) <i>Expertise</i> em ferramentas digitais (ex. Excel, powerpoint, Power BI) d) Capacidade de estar próximo e ouvir o cliente e) Capacidade de construção conjunta dos projetos (“4 mãos”) f) Flexibilidade e capacidade de ajuste g) Outros	Múltipla Escolha
6	<b>Mercado / Clientes</b> – No processo de contratação de uma consultoria, eu me sinto aberto a considerar uma consultoria nacional ou consultor independente especializado	Escala Likert

#	PERGUNTA	FORMATO DE AVALIAÇÃO
7	<b>Mercado / Clientes</b> – Quais os critérios considero para contratação de uma consultoria? b) Conhecimento técnica da metodologia c) Entendimento e profundidade sobre o setor d) Transparência e ética e) <i>Expertise</i> em ferramentas digitais (ex. Excel, powerpoint, Power BI) f) Capacidade de estar próximo e ouvir o cliente g) Capacidade de construção conjunta dos projetos (“4 mãos”) h) Flexibilidade e capacidade de ajuste i) Outros	Múltipla Escolha
8	<b>Mercado / Clientes</b> – Quais as prioridades considero para contratação de uma consultoria? a) Finanças e Estratégia b) Negócios e Organização (ex. RH) c) <i>Marketing e Vendas</i> d) Treinamentos e Palestras e) Gestão de Processos f) Outros	Múltipla Escolha
9	<b>Mercado / Clientes</b> – Tenho interesse na contratação de serviços de consultoria atualmente ou no futuro	Escala Likert
10	<b>Estratégia</b> – A estruturação em gestão das empresas/escritórios é um diferencial no mercado	Escala Likert
11	<b>Estratégia</b> – As empresas / escritórios entendem aa necessidade de estruturação em gestão de negócios	Escala Likert
12	<b>Estratégia</b> – As empresas / escritórios veem como prioridade a estruturação em gestão de negócios	Escala Likert

Nota: Elaborado pelo autor (2022)

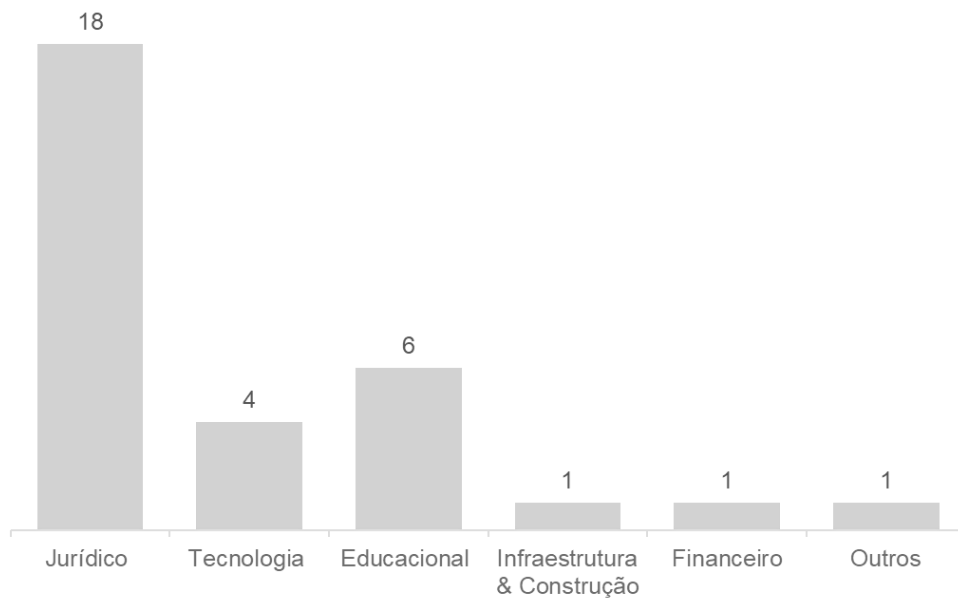
### 2.3.8 Resultados da *survey*

Como mencionado no tópico anterior, realizou-se uma pesquisa quantitativa no formato *Survey*. Observa-se que a pesquisa teve como objetivo certificar maior profundidade na análise do mercado e das necessidades e interesses de potenciais clientes buscando assegurar a calibragem da oferta para maior adequação a realidade vivida pelos profissionais que atuam no setor.

A amostra foi selecionada por conveniência e acessibilidade, com o envio de um convite para a rede de contatos do cliente, solicitando o preenchimento de um formulário disponibilizado em um *link* eletrônico, na plataforma *Google Forms*. A resposta a todas as questões eram de caráter obrigatório e anônimo, sendo estruturadas de forma específica para a coleta de dados primários (Yasuda & Oliveira, 2016).

A primeira parte do questionário continha perguntas relacionadas às características demográficas. Ou seja, tinham como foco avaliar o perfil do respondente, principalmente em relação ao seu setor de atuação. Conforme se apresenta na Figura 11, nota-se que os respondentes atuam na área jurídica, trazendo esclarecimento sobre o mercado e principais

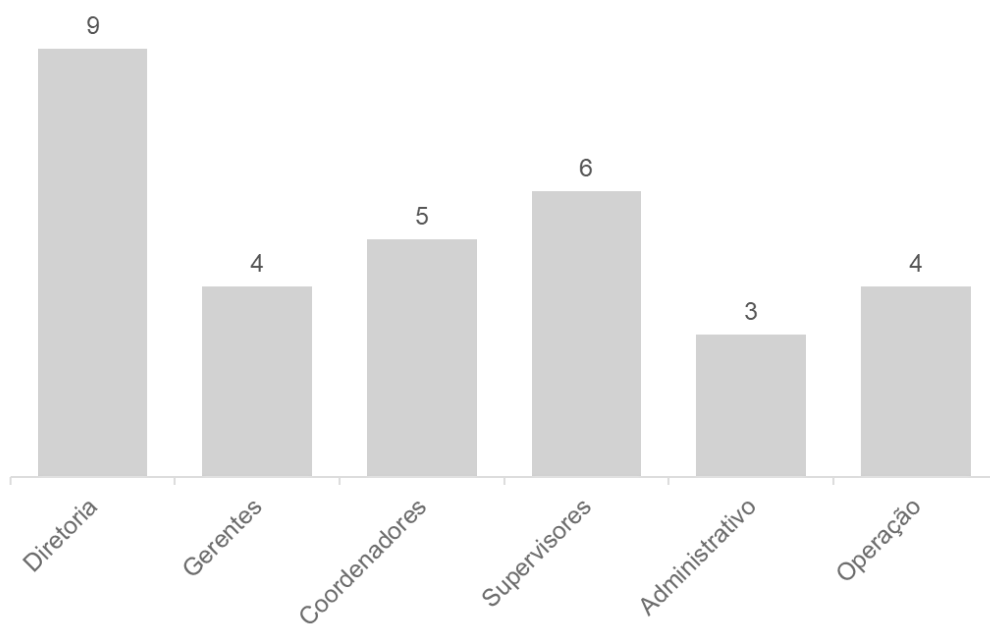
necessidades. Os demais respondentes estão distribuídos, de forma uniforme, frente às outras áreas de atuação.



**Figura 11. Principais setores de atuação**

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

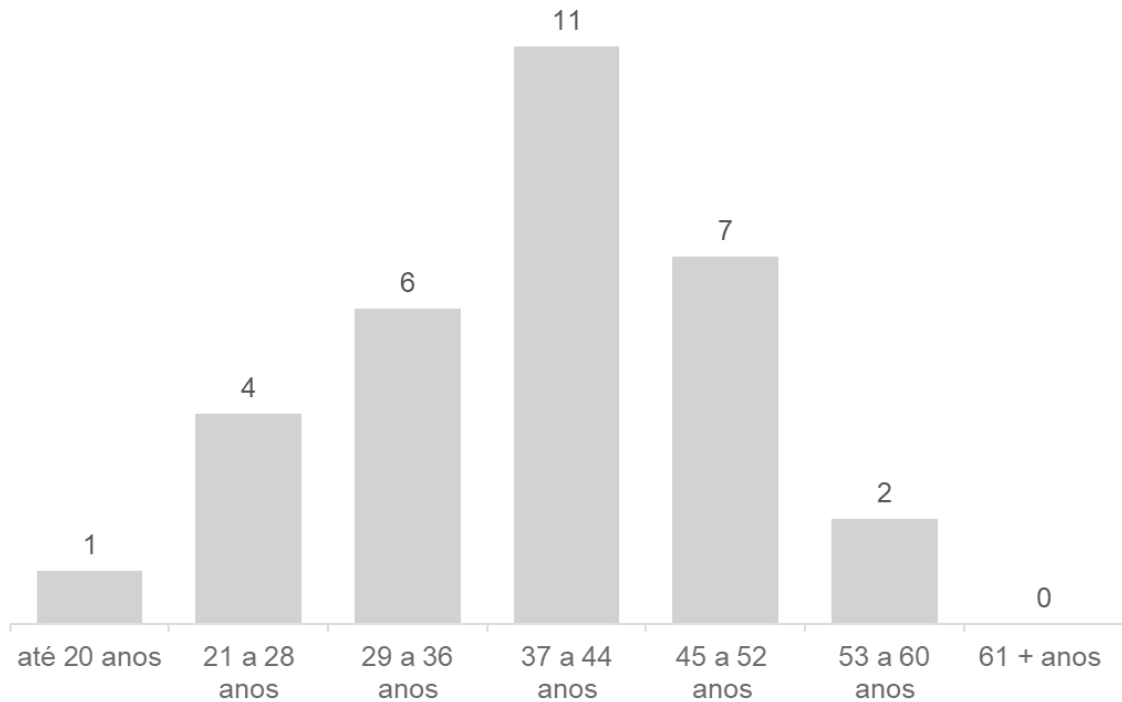
A Figura 12 ilustra a composição da amostra em função dos cargos ocupados. Os profissionais respondentes têm, em sua maioria, cargos de gestão e com um nível de senioridade maior (58%), apesar dos profissionais mais operacionais também representarem uma fatia relevante (22%).



**Figura 12. Principais Cargos**

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

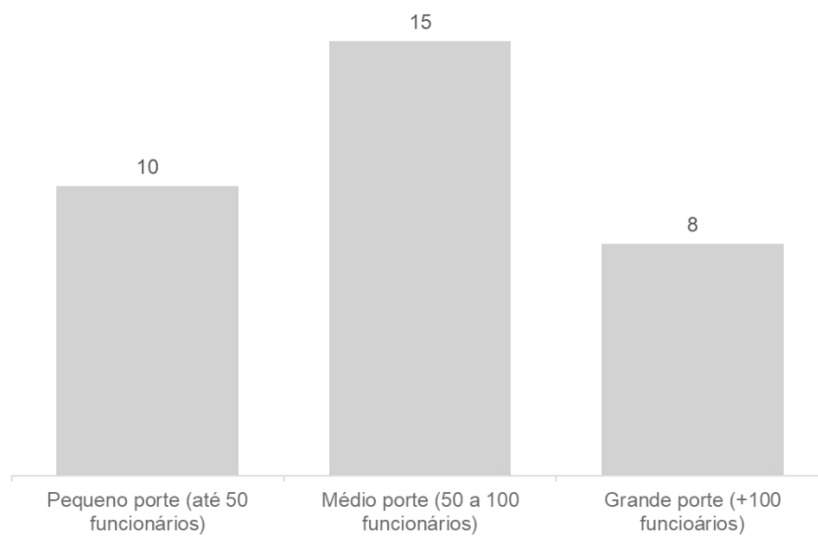
Quanto à idade, nota-se, na Figura 13, que participaram respondentes de diferentes idades, trazendo uma visão intergeracional e com diferentes pontos de vista. No entanto, os respondentes concentram-se em profissionais com maior idade (67%).



**Figura 13. Principais faixas etárias**

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Outro ponto a ser explorado, está relacionado ao tamanho do escritório e empresa por parte dos respondentes, de sorte que a maior parte concentrou-se em organizações de médio porte (48%), representando uma fatia relevante de mercado em que a consultoria visa atuação em um primeiro momento, conforme se vê na Figura 14.



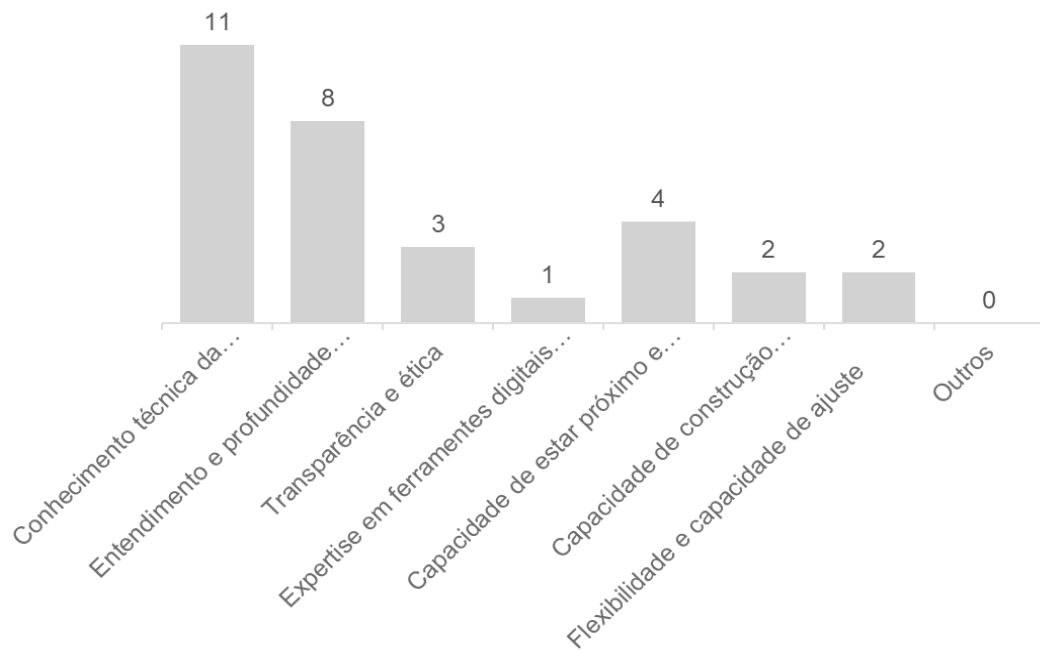
**Figura 14. Tamanho das empresas / escritórios (número de funcionários)**

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Nota-se que o presente trabalho concentrou-se, em termos de demografia de respondentes, em profissionais do setor jurídico, com maior nível de senioridade e tempo de formação. Diante disso, a pesquisa revela uma fatia relevante do mercado em que um negócio de consultoria em gestão atuará, principalmente em termos de potenciais clientes para a contratação dos serviços.

Na segunda parte da pesquisa, buscou-se analisar características, necessidades e interesses que os respondentes valorizam e se há conhecimento no processo de contratação de uma consultoria em gestão. As perguntas foram divididas no formato múltipla escolha e escala *likert* (Yasuda & Oliveira, 2016).

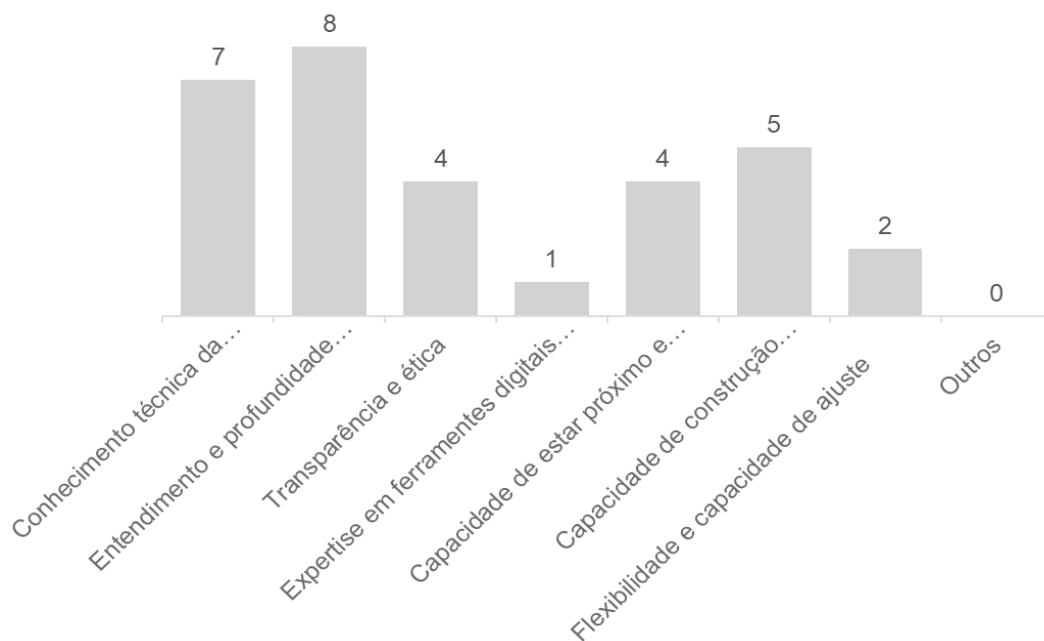
Com o objetivo de entender mais sobre as qualidades que diferenciam um negócio de consultoria, destacou-se conhecimento técnico da metodologia (35%) e profundidade sobre o setor (25%). A capacidade de estar próximo (12%) também é fator relevante na opinião dos respondentes. A Figura 15 informa os números absolutos da composição da amostra.



**Figura 15. Qualidades que diferenciam uma empresa de consultoria**

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

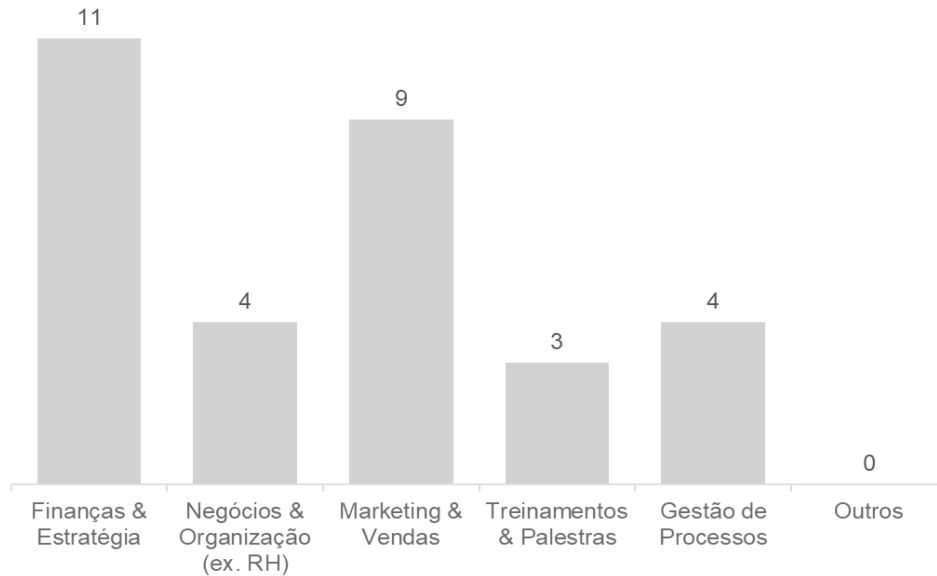
Outro fator investigado foram os critérios considerados para contratação de uma consultoria. Revela-se que as respostas foram semelhantes a pergunta anterior, com maior relevância para conhecimento técnico (25%) e profundidade do setor (22%). Em relação ao ponto anterior, transparência (12%) e capacidade de ouvir e estar próximo ao cliente (12%) ganham maior importância no processo de contratação.



**Figura 16. Critério mais relevantes na contratação de uma consultoria**

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

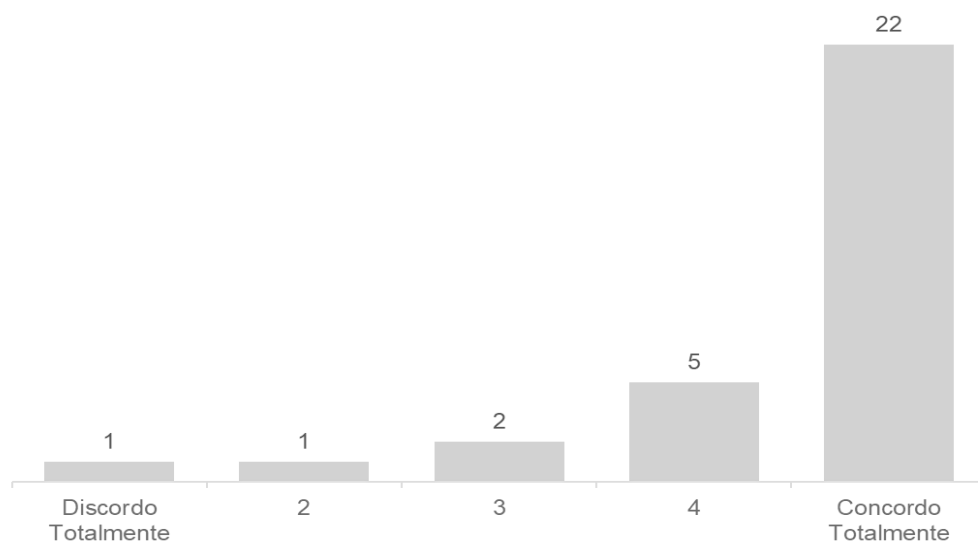
Para entender sobre quais são as prioridades, em termos de oferta de serviços de consultoria, interpreta-se que *Marketing* e Vendas (29%) e Finanças e Estratégia (35%) ganham maior proeminência, principalmente pela falta de proximidade e visibilidade dos profissionais do ramo jurídico e por estarem relacionados a angariar mais clientes e recursos para expansão do escritório. Essa proporção observa os dados relativos à composição amostral apresentados na Figura 17.



**Figura 17. Serviços prioritários no processo de contratação**

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

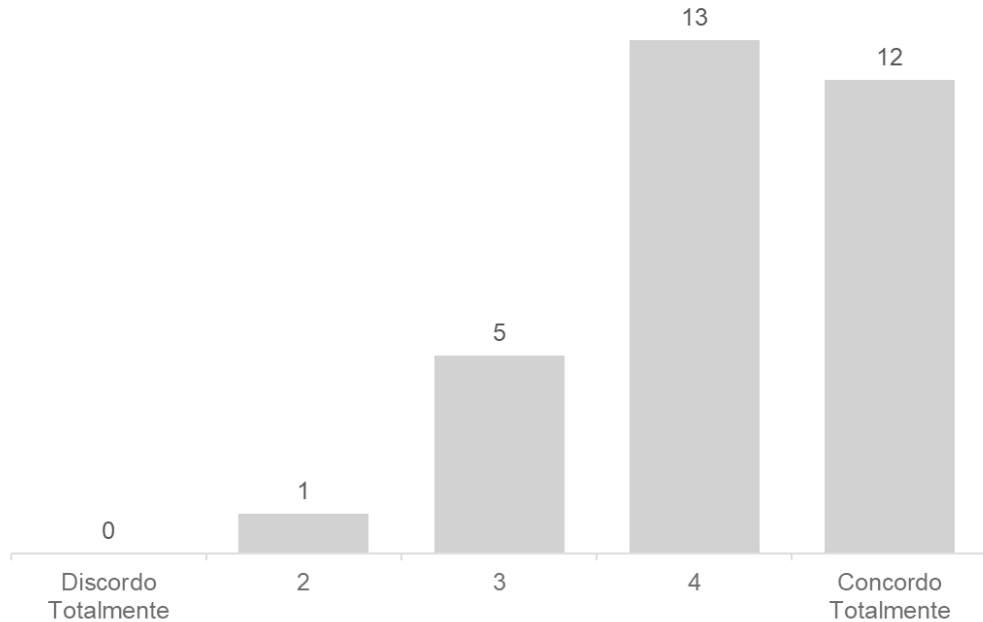
Conforme apresentado no gráfico da Figura 18, os profissionais respondentes estão abertos à possibilidade de contratação de uma consultoria nacional ou/e individual (70%).



**Figura 18. Contratação de consultorias nacionais e/ou individuais**

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

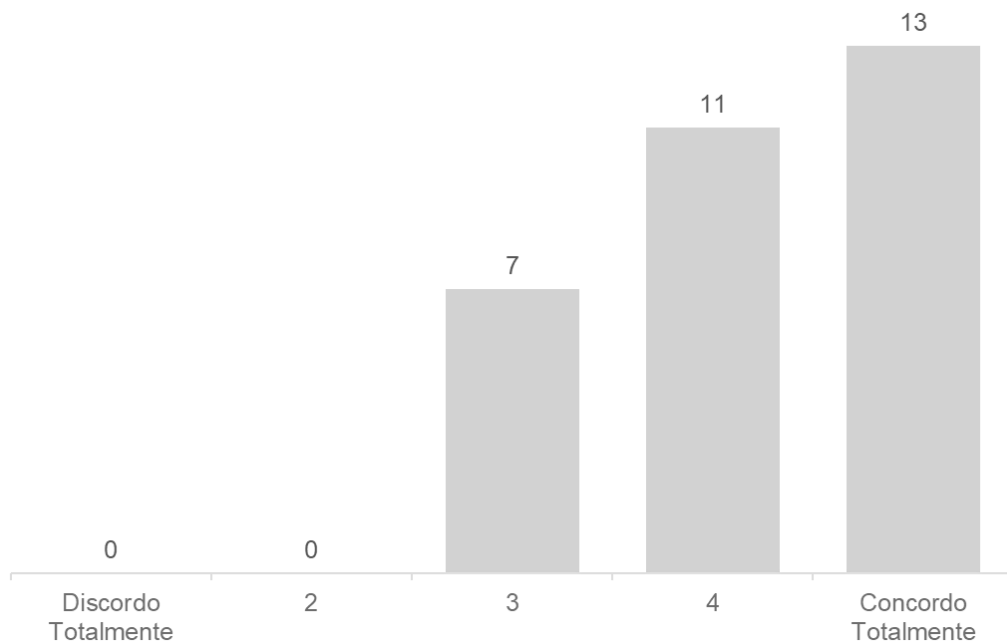
Quanto ao interesse na contratação de serviços de consultoria, observa-se, com base nos dados da Figura 19, a oportunidade de mercado, dado que a grande maioria revela interesse na contratação de serviços de consultoria, ainda que futuro (80%).



**Figura 19. Interesse na contratação de serviços de consultoria**

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

De acordo com os dados apresentados na Figura 20, as companhias/escritórios veem como diferencial a estruturação, em termos de gestão (80%).

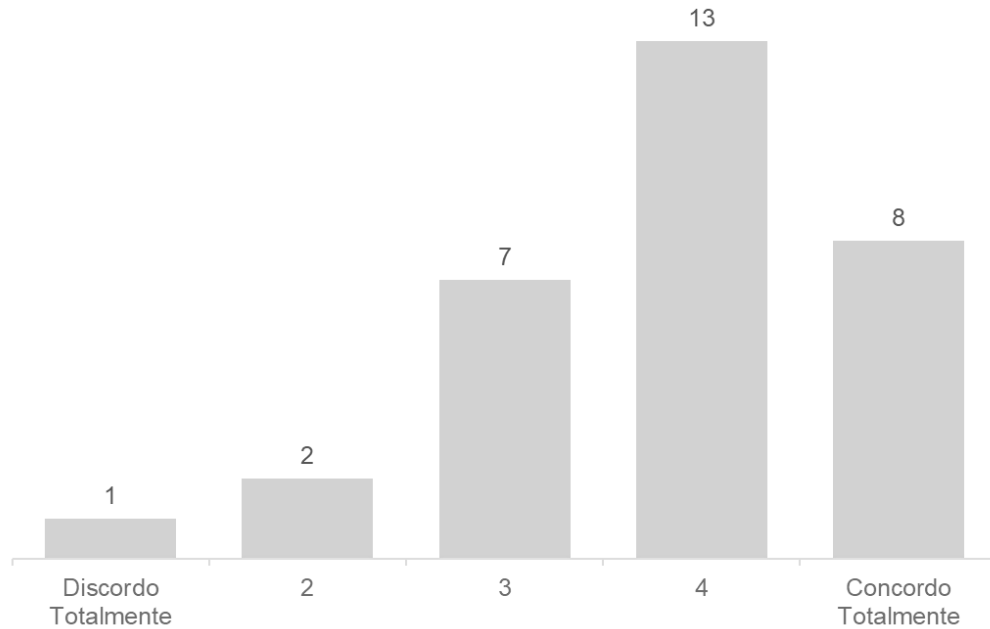


**Figura 20. Estruturação em gestão como diferencial**

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)



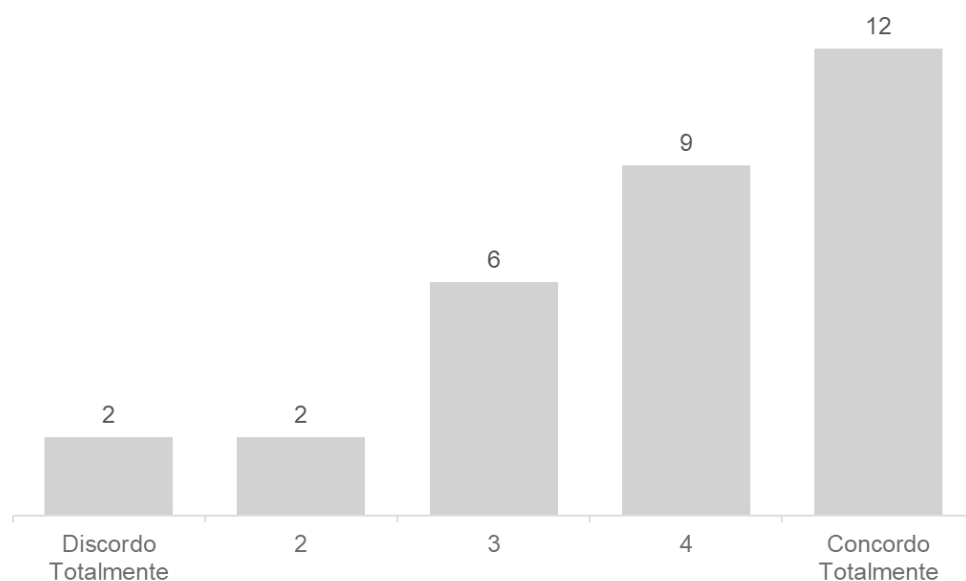
Também se constata, pela Figura 21, que os respondentes enxergam a necessidade de robustez nesse sentido (67%), sendo uma visão uníssona e uniforme, que corrobora para o entendimento da oportunidade.



**Figura 21. Necessidade de estruturação em gestão**

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

No entanto, apesar dos respondentes enxergarem a estruturação em gestão como diferencial e como uma necessidade latente das empresas e escritórios de advocacia, ainda este elemento é colocado em segundo plano frente as demandas do dia a dia (67%), como indica a Figura 22.



**Figura 22. Nível de prioridade de estruturação em gestão**

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

### 2.3.9 Análise síntese dos resultados da *survey*

A pesquisa foi respondida, majoritariamente, por profissionais do setor jurídico e com maior nível de senioridade, sendo a atuação principal em escritório de médio porte. O conhecimento técnico e o entendimento / profundidade do setor são qualidades que, não só diferenciam as instituições de consultoria, como também representam fenômeno de confiança e critério de prioridade no processo de contratação. Menciona-se que a transparência e estar próximo do cliente para construção conjunta também são vistos como diferenciais, o que corroboram com a oferta *tailor made* da consultoria, ora em comento.

Ressalta-se que *Marketing* e Vendas e Finanças e Estratégia são vistas como os principais produtos de interesse de contratação, haja vista o menor nível de *expertise* dos escritórios e o nível de criticidade dos projetos. Isto é, afiguram-se como projetos estratégicos e que detêm o viés de expansão em receita e número de clientes, o que reforça a oportunidade de atuação no setor.

A contratação de serviços de consultoria nacional e individualizada é vista com bons olhos, ainda que consultorias interacionais tenham um papel e reputação relevantes. Fator importante também é visto pela abertura dos profissionais respondentes na contratação e serviços de consultoria, malgrado a falta de priorização adequada ainda pelos gestores.

A estruturação em termos de gestão é avaliada como fator de diferenciação e é visto como necessidade para as empresas e escritórios pelos respondentes. No entanto, à mingua de prioridade sobre o tema em investimentos e priorização na linha de projetos, acaba por acarretar que o tema fique relegado a segundo plano.

Os elementos supramencionados indicam que há oportunidade de mercado a ser aproveitada pelo novo negócio de consultoria em gestão, haja vista, não só a pesquisa de mercado, mas também as pesquisas qualitativas (entrevistas) e quantitativas (*survey*).

## 2.4 Aporte teórico para apoio ao Aproveitamento da Oportunidade

A pesquisa sobre o empreendedorismo ainda encontra-se em caráter incipiente (Lima & Lopes, 2022), apesar de importantes avanços nos últimos anos (Landstrom & Harirchi, 2018). Os principais motivos de carência no avanço de linhas de pesquisa que abordem o tema estão relacionados a definição do próprio objetivo de pesquisa, o qual apresenta um campo bastante heterogêneo em definições, abordagens e objetivo de estudo (Burg & Romme, 2014; Machado & Borges, 2017)

Desafios como a baixa diversidade metodológica, dispersões teóricas e estudos práticos experimentais asseveram ainda mais a dificuldade de definição e construção de pesquisa sobre o tema (Williams, Wood, Mitchell & Urbig, 2019; Aguinis & Lawal, 2012). Frente as dificuldades apresentadas, o presente projeto de pesquisa buscou construir pilares sólidos para o aproveitamento da oportunidade ora apresentada.

O campo de pesquisa do empreendedorismo, como mencionado, apresenta diferentes modalidades de compreensão e estudo (Lima & Lopes, 2022). Conforme Machado e Borges (2017), existem quatro modalidades de empreendedorismo principais: empreendedorismo como gerador de resultado (Gartner, 1985), cujo foco direciona-se a criação de empresas, negócios, produtos inovadores e mercados e criação de valor. Nota-se também o empreendedorismo como processo, em que o ato de empreender envolve fases e, em cada uma delas, é importante conhecer o processo e suas etapas (Moroz & Hindle, 2011)

Outra modalidade de empreender, constatam os autores, está relacionado ao empreendedorismo como ligação entre o indivíduo e a oportunidade (Eckardt & Shane, 2003). Isto é, o cerne do estudo concentra-se na oportunidade em si, avaliando as interações do indivíduo com o ambiente e, com isso, a criação pelo empreendedor por de suas ações e interações, de caminhos para aproveitar. Por último, tem-se o empreendedorismo como ação, tratando da dinâmica de ações do indivíduo frente a sociedade e, a partir de ações cotidianas, gera o caminho para empreender (Shepherd, 2015).

A partir das diferentes modalidades de empreendedorismo, é possível buscar encontrar um caminho para sua definição. De acordo com Davidsson (2016, *online*) e Lima e Lopes (2022, *online*), as definições de empreendedorismo tendem a acomodar-se, de maneira geral, em duas compreensões: “1. Empreendedorismo é a criação (ou tentativa de criação) de uma nova atividade econômica; 2. Empreendedorismo é qualquer coisa que concerne àqueles que criam e dirigem seus próprios negócios/empresas/organizações.”

Temas promissores sobre empreendedorismo também vêm ganhando ênfase nos últimos anos. Landstrom e Harichi (2018) indicam os 10 principais: (1) Empreendedorismo social, (2) oportunidade empreendedora, (3) aprendizagem empreendedora e (4) educação em empreendedorismo, gêneros e correlatos, (5) políticas públicas e instituições, (6) processo empreendedor, (7) criatividade e inovação, (8) assuntos financeiros e aquisição, (9) saídas e venda de negócios e fracassos e (10) *effectuation*.

Nesse contexto, o presente projeto de pesquisa buscou desenvolver um projeto empreendedor, cujo enfoque direciona-se ao aproveitamento de oportunidades frente a necessidades, problemas e interesses constatados pelos *stakeholders*. Com o objetivo de aprofundar a análise dos fatores internos e externos que compreendem o negócio a ser desenvolvido, buscou-se entender mais sobre o modelo de negócio (Johnson, Scholes & Whittington, 2007). Esta tem como foco a análise e entendimento das limitações e oportunidades a serem aproveitadas pelo negócio em modelagem.

Em outras palavras, a análise tem como foco identificar recursos, capacidades e competências internas para aproveitar oportunidades e superar eventuais obstáculos, não se esquecendo de ferramentas organizacionais para mitigar ameaças e limitações que podem vir a surgir (Johnson, Scholes & Whittington, 2007).

O processo de criação de valor para o cliente orientou o presente projeto de pesquisa, cujo foco voltou-se a entender os clientes e consumidores sobre possibilidade de compra e satisfação. Kotler e Keller (2013, p. 183) afirma que “analisar negócios no que se refere às necessidades dos clientes pode sugerir novas oportunidades de crescimento”.

Moretti e Toledo (2016, *online*), ressaltam que “O processo de gestão do valor compreende um conjunto integrado e interdependente de atividades estratégicas e operacionais”.

À vista do quadro descrito acima, a análise propiciou uma visão mais clara e organizada sobre o mercado e o negócio em si em que a consultoria está inserida, robustecendo o processo de estruturação do novo empreendimento. Observa-se, portanto, que há oportunidades para a atuação da consultoria no mercado jurídico, principalmente com o crescimento de setores como M&A e societário. Há o interesse por parte *stakeholders* na contratação desta, conforme capítulo anteriormente sobre entendimento, o que reforça ainda mais as condições favoráveis para aproveitamento da oportunidade.

Menciona-se que o baixo nível de sensibilidade dos potenciais clientes sobre os custos transacionais relacionados também figura-se como fator decisivo de contratação (Williamson, 1991). Observa-se que os serviços ofertados são vistos como soluções que atendem às necessidades e apresentam-se como um problema latente no dia a dia da operação. A crescente demanda por estruturação em gestão, atrelado a escassez de mão de obra especializada, figura-se como ferramenta chave de diferenciação dos demais *players* de mercado e requisito de necessário para eventual crescimento e expansão.

Apesar dos aspectos positivos, eventuais ameaças e limitações devem ser consideradas. Menciona-se que, no âmbito interno, as limitações dos recursos financeiros e o baixo nível de referência no mercado no início das operações, além de ferramentas e metodologias ainda e, desenvolvimento e não consolidadas. Apesar do nicho de atuação estar focado no mercado jurídico, julga-se importante garantir que no início das operações a atuação pode vir a ser mais ampla, como forma de mitigar eventuais limitações.

No âmbito externo, a ampla oferta de produtos dos concorrentes, a própria robustez financeira e organizacional como referência em consultoria em gestão e eventuais crises econômicas que afetam o mercado em si.

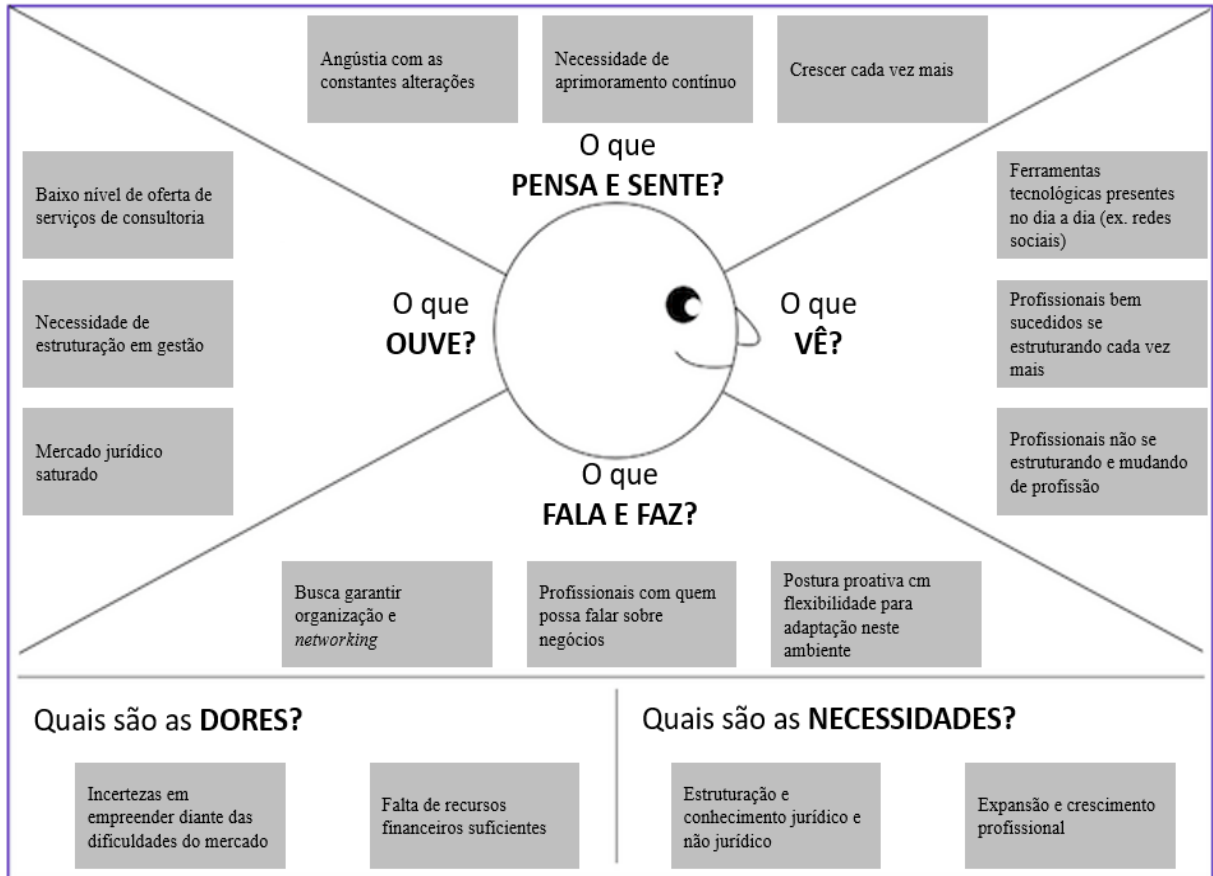
#### **2.4.1 Configuração da proposta de valor**

Como sequência da análise realizada no item anterior, o presente trabalho buscou assegurar o diagnóstico e estruturação da proposta de valor como supedâneo para o desenvolvimento do modelo de negócio em questão.

A configuração da proposta de valor teve como objetivo trazer maior clareza e precisão na análise do cliente em si. Osterwalder, Bernarda & Pigneur (2019) elencam seis pilares fundamentais para entendimento do cliente e, por conseguinte, estruturação do negócio. O primeiro deles está relacionado ao campo mental e psicológico, buscando entender mais sobre o que o cliente pensa e sente, em termos de preocupações, aspirações e perspectivas.

Quanto ao segundo pilar e terceiro pilar, estes consubstanciam-se no que o cliente enxerga e escuta, observando as relações interpessoais e tecnológicas a que está exposto, como, por exemplo, influenciadores, amigos e ambientes externos. O quarto pilar está relacionado a atitude comportamental, visto que busca entender mais sobre o comportamento, aparência e ações em público. São considerados também os dois últimos pilares relativos a problemas (medos e frustrações) e ganhos (desejos e necessidades) como forma de estruturar um modelo de negócio eficaz e direcionado a construção de valor.

A figura 23 descreve o mapa de empatia (Osterwalder, Bernarda & Pigneur, 2019) como instrumento de modelagem de negócios de consultoria em gestão objeto deste projeto.



**Figura 23. Mapa de Empatia**

Fonte: Adaptado de Osterwalder, Bernarda & Pigneur (2019)

### 3 PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

Prosseguindo com os procedimentos metodológicos descritos por Marcondes *et al.* (2017), o passo subsequente é a elaboração da proposta de solução para aproveitamento da oportunidade, apresentada como um conjunto de novos processos, procedimentos, estruturas, estratégias, recursos, parcerias; enfim, uma prática nova ou inovadora.

Tal procedimento compreende a síntese, avaliação e revisão, como subsídio à decisão sobre se e porquê a proposta é factível. Conforme recomendam os referidos autores, esta fase requer criatividade e liberdade de gerar ideias, o que a diferencia das etapas anteriores, dedicadas a ouvir pessoas para compreender as demandas e definir a oportunidade. Reconhece-se, também, que

A literatura é uma fonte relevante de ideias pelas teorias e pelos possíveis casos semelhantes publicados em periódicos acadêmicos e/ou em revistas especializadas em gestão empresarial, publicações de associações empresariais e câmaras de comércio, úteis para fazer comparações, *benchmarking* e obter insights (Marcondes *et al.*, 2017, p. 37).

Com base em tais recomendações, apresenta-se, a seguir, o detalhamento da solução proposta.

#### 3.1 Proposta Definida

Com esteio nas análises de mercado, concorrência e demais condições, optou-se pela criação de um negócio dedicado à consultoria em gestão para atuação no setor privado, com enfoque para o âmbito jurídico em escritórios de advocacia de médio porte. A consultoria busca atuar com soluções em gestão, focadas em quatro práticas: Finanças e Estratégia, Negócios e Organização e *Marketing e Vendas* e Implementação.

O projeto aqui descrito aplica-se à criação de um negócio que, em princípio, será denominado *United Consulting*, uma consultoria de gestão com viés estratégico voltada para o suporte, em um primeiro momento, de escritórios de advocacia, não reduzindo a possibilidade de atuação em outros setores ao longo dos anos. A companhia tem como foco aportar conhecimento, metodologias, *benchmarks* e ferramentas em gestão, apoiando no desenvolvimento e implementação de projetos nesse sentido para melhoria dos resultados no âmbito financeiro, relacional e humano.

Para isso, a consultoria dedica-se a desenvolver soluções voltadas para três modalidades de atuação: (1) Consultoria estratégia em gestão; (2) Treinamentos e Palestras técnicas; (3) Ferramentas técnicas / analíticas. Todas essas modalidades, em um primeiro momento, voltadas

especificamente para escritórios de advocacia, porém com a possibilidade de expansão para outros setores e indústrias.

A proposta em questão traz à baila o aspecto inovador com a oferta de metodologias, *benchmarks / expertise* e ferramentas desenvolvidas em gestão para aplicação em projetos de consultoria, o que resulta, potencialmente, em melhoria no desempenho e cenário financeiro, de negócios e humano, proporcionando mais aderência processual e sistemática, ambiente de performance de qualidade com resultados consistentes e governança uniforme.

Na Figura 24, apresenta-se a imagem da logomarca desenvolvida para a identidade visual da empresa.



UNITED  
CONSULTING

**Figura 24. Logomarca do negócio**

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

**3.1.1 O produto**

A *United Consulting* atuará no Estado de São Paulo, mais precisamente na região de Campinas e São Paulo (Capital), de modo que sua sede consistiria na própria cidade de Campinas. Logo, a atuação se concentraria em um viés mais regional em um primeiro momento.

Para definição do âmbito de atuação dos serviços de consultoria a serem oferecidos, envolveu-se uma análise do processo de criação de valor, principalmente pelo envolvimento de diferentes atores (*stakeholders*) com diferentes percepções, necessidades e desejos. Diante disto, a oferta de serviços pode dar-se no contexto *Business-to-Business* ou *Business-to-Customer*. De acordo com Mencarelli e Rivière (2015), o conceito de *Business-to-Business* relaciona-se a negociação entre duas empresas, de forma direta e estruturada. Já em relação a *Business-to-Customer*, tem-se a negociação direta entre companhia e consumidor. No Brasil, os estudos sobre o valor percebido concentram-se na esfera B2C e apresentam-se como menos



intensas na seara B2B (Lacerda & Mendonça, 2010). A construção de uma oferta de valor estruturada e fundamentada no conhecimento dos atributos formadores da criação de valor ao cliente é o que fundamenta a construção deste produto, cuja atuação busca direcionar-se para a esfera principal de clientes *Business-to-Business*.

Apesar do âmbito regional, espera-se que o negócio evolua mediante futura expansão para o restante do país, atuando em locais em que há interesse nos serviços ofertados.

Para atender à demanda inicial dos negócios, estima-se uma configuração estrutural composta por dois profissionais, além de recursos digitais e de infraestrutura para suportar sua atuação no dia a dia. Quando necessário, profissionais serão contratados sob demanda para formação de equipes multidisciplinares *Ad Hoc* para atuação em projetos específicos comercializados.

Os profissionais que compõem a estrutura fixa da consultoria são capacitados e experientes, diante dos requisitos de competência que envolvem postura dinâmica, uniforme e proativa no contato direto com o cliente no dia a dia, a diversidade de projetos e o curto *timing* de duração e entregas.

Como áreas de atuação, a *United Consulting* busca oferecer soluções/serviços em três campos de atuação: (1) Consultoria em gestão; (2) Treinamentos e Palestras; (3) Ferramentas técnicas e analíticas em gestão.

Com o olhar mais atento para o primeiro produto, a consultoria visa atuar com foco em Finanças e Estratégia, Negócios e Organização e *Marketing e Vendas*, todos com a oferta de implementação disponível. Para a primeira vertente, serão ofertados projetos de Planejamento Estratégico, M&A e Eficiência / Redução de Custos. Em relação ao segundo, o foco será *Design Organizacional, Change Management e Cultural Shape*. No que concerne ao último, o foco será estratégias de *Go-to Market, Market Scan e Consumer Segmentation*. Todas estas com a possibilidade de oferta de serviços de suporte na implementação destes produtos. Isto é, ofertar a possibilidade de acompanhamento da implementação dos projetos com um *roadmap* claro de ações distribuídas no tempo com os respectivos responsáveis.

Ao analisar os produtos relacionados a Treinamentos e Palestras, estes têm como foco capacitar profissionais em metodologias e processos de consultoria em gestão, além de apresentar ferramentas de suporte aplicadas no dia a dia para gerenciamento de projetos. No que concerne ao desenvolvimento de ferramentas, este tem como foco desenvolver *dashboards*

customizados, com o uso de recursos como Tableau e Power BI para gestão à vista de indicadores e acompanhamento de projetos.

A Figura 25 ilustra o portfólio de produtos ofertados pelo negócio.



**Figura 25. Oferta de Produtos**

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

### 3.2 Inovação da Proposta

A inovação é vista como oportunidade geradora de vantagem competitiva das empresas em seu respectivo mercado de atuação (O'Regan & Ghobadian, 2004; Tiengtavaj, Phimonsathienand & Fongsuwan, 2017), principalmente quando há possibilidade de combinação entre recursos e capacidades únicos e específicos. Kaiserfeld (2005) define, em linhas gerais, inovação como o conjunto de processos de desenvolvimento do produto desde a ideia inicial (concepção) até sua introdução no mercado.

À vista disso, Julienti, Bakar e Ahmad (2010) apontam que o tema da inovação vem sendo tratado a partir de diferentes perspectivas e visões, mas ainda com menor ênfase no âmbito de recursos e capacidades que as desenvolvem e mantem por um maior período. Consigna-se que o desempenho de um produto inovador está atrelado tanto aos recursos intangíveis quanto aos tangíveis, de sorte que se ganha proeminência aqueles de viés intangível, como, por exemplo, reputação, organização, recursos financeiros, nível intelectual dos envolvidos e tecnologia (Julienti, Bakar & Ahmad, 2010) e (Marcondes et Uez, 2019). Kristandl e Bontis (2007), complementam que os recursos intangíveis podem estar atrelados a propriedade intelectual, marca e tecnologia da informação, reforçando como vantagem competitiva.

Não há consenso na doutrina sobre a definição de recursos intangíveis e sua correlação com as chamadas capacidades. Ou seja, há diferentes versões trazidas pelos autores sem um consenso claro do que seria essa definição e relação (Amit & Schoemaker, 1993; Foss & Knudsen, 2003).

Neste contexto, traz-se à baila a chamada Visão Baseada em Recursos (VBR), a qual preza pela combinação dos recursos tangíveis (capacidades organizacionais) e intangíveis como direcionadores do processo de inovação e, por conseguinte, criação de valor para o cliente e de vantagem competitiva (Barney & Clark, 2007).

Com fundamento nos elementos mencionados anteriormente, o presente projeto tem como foco a criação de negócio de consultoria estratégica para atuação no setor jurídico. Como diferencial, vislumbra-se a contribuição ao mercado, em termos de originalidade na oferta de seus produtos e *expertise* dos gestores da consultoria, proporcionando uma vantagem competitiva e sustentável ao longo do tempo (Henderson & Clark, 1990).

A vantagem competitiva apresenta-se no formato temporário ou sustentável (Barney & Hesterly, 2011), sendo que a vantagem competitiva sustentável perdura por maior período de tempo e é mais difícil de ser copiada pelos demais concorrentes.

Desse modo, o primeiro diferencial a se destacar está relacionado a *expertise* e experiência dos executivos da consultoria, haja vista que, não só possuem atuação no mercado de consultoria estratégica em grandes empresas, como também possuem formação jurídica e entendem o dia a dia da operação.

Ressalta-se que a consultoria tem como escopo consolidar este conhecimento em metodologias robustas, compilando informações teóricas e empíricas vivenciadas em experiências anteriores, cuja estruturação fundou-se nos problemas e necessidades dos profissionais do setor jurídico com pacote de serviços moldado e *tailor made* para endereçar tais necessidades.

Outra dimensão de contribuição está relacionada ao valor do serviço a ser ofertado, o qual encontra-se abaixo do valor de mercado. O objetivo é garantir uma razoável participação de mercado dentro das possibilidades de mão de obra da consultoria. Isto é, assegurar a oferta plena ao mercado com nível de divulgação relevante, porém mantendo o equilíbrio com oferta direcionada a uma região e público específico em um primeiro momento.

Ademais, a vantagem competitiva também reside na oferta mais ampla de serviços, visto que a consultoria irá também ofertar apoio a criação de ferramentas de tecnologia para o suporte dos profissionais do ramo com indicadores operacionais e financeiros específicos a realidade do cliente. Todo esse ferramental tem como suporte a implementação, a partir da construção de *roadmap* claros e estruturados com responsáveis e prazos para implantação nos clientes.

Por fim, tem-se como pressuposto que os produtos possam ser oferecidos no formato *stand alone* ou em conjunto, apresentando uma flexibilidade no momento de negociação e suporte junto ao cliente. A consultoria tem como valor e missão a flexibilidade e construção conjunta (implementação) como também diferenciais, dado que consultorias estratégicas acabam limitando-se ao viés teórico e pouco prático, logo a importância e especificidade da *United Consulting*.

### **3.3 Criação de Valor da Proposta**

O processo de criação de valor tem como objetivo entender os recursos e capacidades necessários que ensejam na construção de vantagem competitiva e, por conseguinte, criação de valor ao cliente (Knott, 2009). Este, de forma resumida, busca identificar o perfil do cliente (demográfico, comportamental) e, partir disso, garantir a oferta de valor atendendo as necessidades, e solucionando problemas, com benefícios e soluções que trazem valor superior ao ofertados no mercado.

Complementando a definição do processo de criação de valor, Bowman e Ambrosini (2000) constatam que os fatores intangíveis e tangíveis relacionados ao produto são responsáveis por aproximar o valor atribuído pelo negócio ao valor percebido pelo cliente facilitando o processo de criação de valor. Por esse motivo, salienta-se a inovação como peça-chave para criação de valor para o cliente frente aos concorrentes (Patton, 2002). Tal inovação compreende os recursos e capacidades estratégicos desenvolvidos pela companhia para se aproximar do valor esperado pelo cliente (Zubac, Hubbard & Johnson, 2010)

Nesse contexto, a criação de valor acontece quando a empresa é capaz de oferecer mais benefícios em seu serviço e/ou produto, de modo desenvolve características únicas com dificuldade de substituição e atreladas a demanda dos consumidores (Barney & Clark, 2007).

Assim, tem-se como proposta de valor proporcionar o retorno do investimento feito pelo cliente com produtos finais tangíveis no âmbito financeiro e quantitativo, como, exemplo, *savings* de custos, aumento de receitas, sinergias. Ademais, retornos não financeiros e qualitativos também podem ser visualizados, como, por exemplo, em projetos relacionados ao tema de cultura ou *change management*, cujo valor pode ser expresso de maneira em métricas específicas com a implementação do projeto.

Nesse contexto, a primeira categoria de atuação resume-se em projetos com prazo determinado, número de recursos específicos dedicados e investimentos financeiro atrelado, principalmente em escritórios de advocacia. A atuação vislumbra os seguintes campos Finanças

e Estratégia, Negócios e Organização, *Marketing e Vendas* e Implementação.

Quanto à segunda categoria de negócios, desenvolveu-se também a oferta de serviços de Treinamentos e Palestras. O objetivo principal desta vertente é proporcionar a aprendizagem, educação e contato dos clientes, interessados e do âmbito profissional como um todo, sejam ou não do setor jurídico com materiais de gestão de qualidade e com nível de profundidade adequado, podendo estes serem em formato online ou presencial.

Como terceira oferta de serviços, tem-se o desenvolvimento de ferramentas digitais no próprio projeto, sendo tal valor já incluso no valor vendido, mas também como oferta *stand alone*. Isto é, criação de plataformas via sistema *Power BI* para acompanhamento de ações específicas desenhadas de acordo com a necessidade do cliente e sob demanda específicas.

### **3.3.1 Solução adotada**

Como descrito e detalhado anteriormente, a empresa em questão possui como alternativas três ofertas de serviços e soluções, não se olvidando que a oferta tem um viés específico e adaptável a cada modelo de negócio do cliente. Ressalta-se que os produtos são ofertados, de maneira *stand alone* e conjunta, adaptando-se as necessidades e demandas do cliente, nível de complexidade, área de atuação e porte da companhia.

### **3.3.2 Consultoria em gestão estratégica**

Para a criação e desenvolvimento da categoria de negócio de consultoria em gestão estratégica, buscou-se, em um primeiro momento, uma análise detalhada do mercado e seu respectivo potencial / oportunidade como ferramenta para aproveitamento da oportunidade, conforme detalhado no diagnóstico em tópico anterior.

Estudo relevante realizado pela Revista Thomson Reuters, denominado *Relatório sobre a situação do mercado jurídico de 2022*, aponta que a necessidade de estruturação em gestão dos escritórios, principalmente aqueles de menor e médio porte é fundamental para competição e expansão dentro de um mercado competitivo. Esse documento apresenta caminhos e *insights* sobre o mercado, inclusive em relação a parâmetros sobre necessidades e popularidade dentro dos profissionais jurídicos, sendo que classificou em três grandes grupos:

- **Vocação:** Parece um chamado e as pessoas tiram muito proveito disso – a maioria fica feliz em se envolver
- **Alavancagem** – não precisa que todos estejam envolvidos, só precisa de advogados certos, aproveitando os profissionais de apoio

- Pouco popular – menor pessoas querem se envolver atualmente

A análise realizada conduziu à constatação de que os projetos relacionados estratégia, planejamento e gestão são vistos como uma “Vocação”, o que reforça a oportunidade a ser aproveitada. Observou-se que projetos de marketing são vistos como menos populares, devido ao desconhecimento por parte dos profissionais, mas vistos com alta necessidade. Assim, a empresa United Consulting concentrará sua atuação na entrega de valor, mediante a realização de projeto de consultoria em gestão com um retorno atrelado (financeiro ou não).

No que se refere a mensuração do retorno em si, ressalta-se que este pode ou não ser financeiro, a variar de acordo com o contexto do projeto, porém sempre buscando atrelar um indicador (*key performance indicator*) específico. No entanto, constata-se que, de maneira geral, para avaliação dos projetos em si, utilizar-se-á dois indicadores quantitativos e mensuráveis como métricas padrões para avaliar os investimentos realizados pelos clientes.

O primeiro deles é conhecido como ROI ou *Return on investment*, cujo objetivo é analisar o valor a ser entregue pelo projeto em termos de lucro e receita, servindo de suporte e justificativa para o embasamento e realização do projeto. Segundo Hastings (2013), a taxa de retorno sobre o investimento é uma métrica importante para mensuração e acompanhamento de projetos, sendo uma estimativa dos lucros diante dos valores gastos ao longo do projeto. Fórmula base (Hastings, 2013):

$$\text{ROI} = (\text{Receita do Projeto} - \text{Custo do Projeto}) / \text{Custo do Projeto} \times 100$$

Outro indicador importante a ser analisado é o *EBITDA* de cada projeto, o qual representa uma medida de menor complexidade de apuração e um resultado significado sobre potencial fluxo de caixa do projeto que está sendo transformado em valores caixa para a companhia. Apresenta-se a seguinte fórmula:

$$\text{EBITDA} = \text{Lucro operacional líquido do Projeto} + \text{Depreciação} + \text{Amortização}$$

As métricas, ora mencionadas, apresentam-se como alguns dos principais indicadores financeiros e qualitativos para análise de projetos, haja vista sua possibilidade de medição da viabilidade e custo-benefício dos projetos, facilitando o processo de decisão dos profissionais envolvidos.

Esta frente de trabalho atuará em quatro bases de referências fundamentais. A primeira deles está relacionada a projetos de *Marketing* e Vendas, cujo a proposta de valor consiste em assegurar a diferenciação dos clientes de maneira sustentável reforçando sua vantagem

competitiva. Ou seja, busca responder perguntas como: Qual a estratégia ideal para entrar neste novo mercado ou segmento? Como aumentar meu *market share*? Quais mudanças preciso realizar para atender as demandas dos clientes?

A segunda base de referência refere-se a Finanças e Estratégia, haja vista que se relaciona a projetos de melhoramentos de estratégias, eficiência de processos e governança no âmbito financeiro. Perguntas que atuam como *drivers*: Qual o planejamento estratégico para os próximos anos? Qual o modelo de negócio sustentável para este M&A? Como é possível aprimorar a eficiência de custos?

A terceira base de referência é a prática de Negócios e Organização, de modo que tem foco adequar a realidade presente para as movimentações futuras, em termos organizacionais e estruturas, respondendo perguntas como: O que queremos em termos de cultura da companhia? Como impulsionar habilidades e desenvolver fraquezas?

A quarta e última base de referência é a implementação de iniciativas e projetos, traduzindo a teoria em realidade com o engajamento, adequação ao negócio e menor nível de burocracia possível. Para isso, algumas perguntas fundamentais: Quais são os projetos prioritários? Qual a minha estratégia de implementação? Como manter profissionais engajados em uma transformação de longo prazo?

Assim, a consultoria em gestão estratégica busca diferenciar-se por meio da oferta e implementação de serviços de gestão, a partir do planejamento, organização e coordenação de ações e projetos, com retorno financeiro atrelado. Visando, em um primeiro momento, o setor jurídico, principalmente escritórios de médio porte, porém não se limitando a eventuais oportunidades.

### **Ganhos com a oferta de serviços de Consultoria em gestão**

Os principais ganhos que o negócio de consultoria em gestão denominada *United Consulting* busca ofertar a seus clientes está, em uma primeira etapa, atrelada aos retornos (financeiros ou não-financeiros) dos projetos realizados. Ou seja, tem-se com foco proporcionar aos clientes visibilidade sobre os retornos de cada projeto, demonstrando seu impacto e resultados no modelo de negócio com maior estruturação no âmbito de gestão.

Como forma de remuneração, a *United Consulting* terá um retorno financeiro, relativo ao investimento realizado no projeto, bem como, em alguns casos, uma taxa de *sucess fee* correspondente ao percentual de ganhos obtidos com a implementação dos projetos.

### 3.3.3 Treinamentos e palestras

O mercado e a sociedade como um todo passam por transformações intensas, mormente na área do conhecimento, informação e tecnologia. Estas constantes movimentações no âmbito de negócios associadas à globalização geram uma necessidade intrínseca de atualização e busca por conhecimento, cujo caráter insaciável e acelerado demandam um aprimoramento por parte dos profissionais.

A estratégia de negócios consiste em um conjunto estruturado e unificado de ações e compromissos, com o foco principal na obtenção de uma vantagem competitiva a partir de competências essenciais e produtos específicos (Hitt *et al.*, 2008). Nesse contexto, empresas e profissionais buscam se diferenciar e criar uma vantagem competitiva de forma constante e acelerada em um ambiente globalizado, tecnológico e informatizado.

Existem diferentes formas de diferenciação para se realçar no mercado atual, sendo uma das principais a chamada administração estratégica com foco na liderança em custos e entendimento das necessidades dos clientes (Hitt *et al.*, 2008). No entanto, todas estas permeiam a necessidade de capacitação profissional.

Tema em destaque em âmbito profissional, principalmente pela era da informação e a necessidade de diferenciação e criação de vantagem competitiva, trouxeram clareza as empresas e profissionais sobre a exigência ainda maior de capacitação e aprimoramento contínuos, conforme relatório apresentado pela Mckinsey (2020).

Cabe ressaltar que os profissionais precisam estar em constante aprimoramento e capacitação, haja vista que suas habilidades se deterioram ao longo dos anos e novas necessidades surgem, a salientar o investimento maciço de organizações em treinamentos e palestras ao longo dos anos (Robbins, 2005). Fator relevante é que os treinamentos podem ser do básico ao avançando, com ou não conhecimento técnico, porém todos com o foco no desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários (Robbins, 2005).

À vista deste contexto, identificou-se a oportunidade de desenvolvimento e criação de serviço de Treinamentos e Palestras relacionados a consultoria em gestão estratégia, cujo foco principalmente, em um primeiro momento, será o setor jurídico. Isto é, verificou-se uma falta de *expertise* e conhecimento técnico e não técnico sobre os temas relacionados a consultoria em gestão com entrevistas e *survey* realizados, evidenciando as áreas de Finanças e Estratégia, Negócios e Organização, *Marketing* e Vendas e Implementação.



Visando proporcionar o aproveitamento desta oportunidade, optou-se pela criação de uma oferta complementar de serviços, cujo objetivo principal é oferecer Treinamentos e Palestras direcionados aos temas de consultoria em gestão e conceitos relacionados. Este será fornecido de acordo com as necessidades e interesses do cliente, adaptando-se ao modelo de negócio e nível de maturidade.

### **Ganhos com a oferta de serviços de Treinamentos e Palestras**

Como principais ganhos com a oferta de Treinamentos e Palestras, há que se ressaltar o montante financeiro com uma oferta complementar e mais robusta de serviços pela consultoria. Tem-se também o ganho de visibilidade e reputação por parte da consultoria, de modo que exposição a diferentes clientes traz uma possibilidade de alavancagem do negócio.

Outro fator relevante está relacionado ao ganho de maturidade e experiência com a exposição a diferentes clientes, contextos, maturidades e estratégias, o que garante maior estruturação e *expertise* do modelo de negócio da consultoria. Por fim, promovem-se ganhos sob o viés social, com a contribuição com a educação e ensino, trazendo à tona importantes debates, propensões e melhores práticas a serem difundidas.

#### **3.3.4 Ferramentas digitais**

O desenvolvimento de tecnologias, principalmente no cenário jurídico, vem ganhando espaço nos últimos anos. Segundo a Associação Brasileira de *LegalTechs* (2022), hoje o Brasil possui mais de uma centena de companhias de tecnologia voltadas para o meio jurídico e com atuação em diferentes áreas desde inteligência artificial até automatização de processos.

As tendências tecnológicas transcendem o ambiente de negócios de atividades jurídicas. Segundo uma pesquisa da McKinsey (2020), dentre as principais propensões a maioria está relacionado a tecnologia em diferentes setores e com diferentes níveis e profundidade e atuação. Ponto importante foi elencado nas entrevistas e *survey*, de sorte que tecnologia é visto como um dos investimentos prioritários em todos os setores de atuação.

Nota-se que o ambiente de negócios jurídicos ainda funciona de maneira mais conservadora, especialmente em escritórios de médio e pequeno porte, cuja automatização ainda é vista como um desafio e motivo de empecilhos. Segundo a pesquisa realizada pela Thomson Reuters (2022), empresas e escritórios que não aderirem as transformações tecnológicas irão ficar obsoletas e com fortes riscos de desaparecerem nos próximos anos.

A *United Consulting* baseia-se no aproveitamento da oportunidade com uma oferta

complementar às anteriores, cujo objeto central está relacionado a disponibilização ao cliente de ferramentas tecnológicas estruturadas a suas necessidades. A consultoria em gestão tem como foco desenvolver ferramentas (*dashboards*) em *Excel*, *Power BI* e *Tableau* como suporte para o dia a dia dos clientes. Tais ferramentas apresentam-se tanto como uma oferta *stand alone* como também como uma oferta conjunta aos demais serviços, associando mormente a consultoria em gestão dado o nível de agregação de valor bastante relevante.

Como complemento, as ferramentas digitais não envolvem, em um primeiro momento, o desenvolvimento de *software* ou programação, haja vista a ausência de mão de obra e a complexidade do tema. Porém, *dashboards* e *data analytics* estão dentro do escopo de atuação. A título de exemplo, o desenvolvimento de *dashboards* para controle de número de processos, valores envolvidos e principais partes.

A opção por esta oferta de serviços consubstanciou-se na oportunidade e demanda do mercado como apontado por pesquisas externas e as realizadas dentro deste projeto, as quais indicaram um interesse e uma necessidade, principalmente para área jurídica que se encontra aquém do mercado atual.

### **Ganhos com a oferta de serviços de Ferramentas Digitais**

A oferta de serviços relacionada ao desenvolvimento e criação de ferramentas digitais traz ganhos importantes para a consultoria, em termos financeiros como uma oferta complementar, principalmente no contexto de projetos (*cross selling*). Outro fator relevante é nível de escalabilidade das ferramentas dado que, a despeito de cada versão ser adequado as necessidades do cliente, há possibilidade de padronização e, por consequência, replicação para demais clientes.

Ponto importante também é o caráter de diferenciação. Ou seja, independente da monetização da criação das ferramentas, ganha-se um diferencial frente ao cliente que não está acostumado a oferta de tais serviços por parte de uma consultoria em gestão, além da confiança adquirida por este com maior clareza dos números e detalhes dos *status* da companhia.

### **3.3.5 Modelo de negócios Canvas da United Consulting**

A evolução da reflexão e conhecimento de detalhes sobre a estrutura e os processos requeridos para que o modelo de negócios concebido se adeque às condições requeridas para o efetivo aproveitamento da oportunidade identificada conduzem a definições mais claras sobre as operações da *United Consulting*. O termo “Modelo de Negócios” compreende um conjunto

de atividades interrelacionadas e interdependentes, que determina o modelo em que as empresas fazem negócio com seus clientes e outros parceiros (Amitt & Zott, 2012, *apud* Purkayastha & Sharma, 2016).

Um modelo de negócio configura-se como peça fundamental para aproveitamento de oportunidades de mercado, ao proporcionar uma visão geral e objetiva de criação, configuração e apropriação de valor (Meirelles, 2019). Como o modelo de negócio delineado, tem-se decisões estratégicas construídas a partir de elementos concretos e substanciais que certifiquem maior proximidade com a realidade.

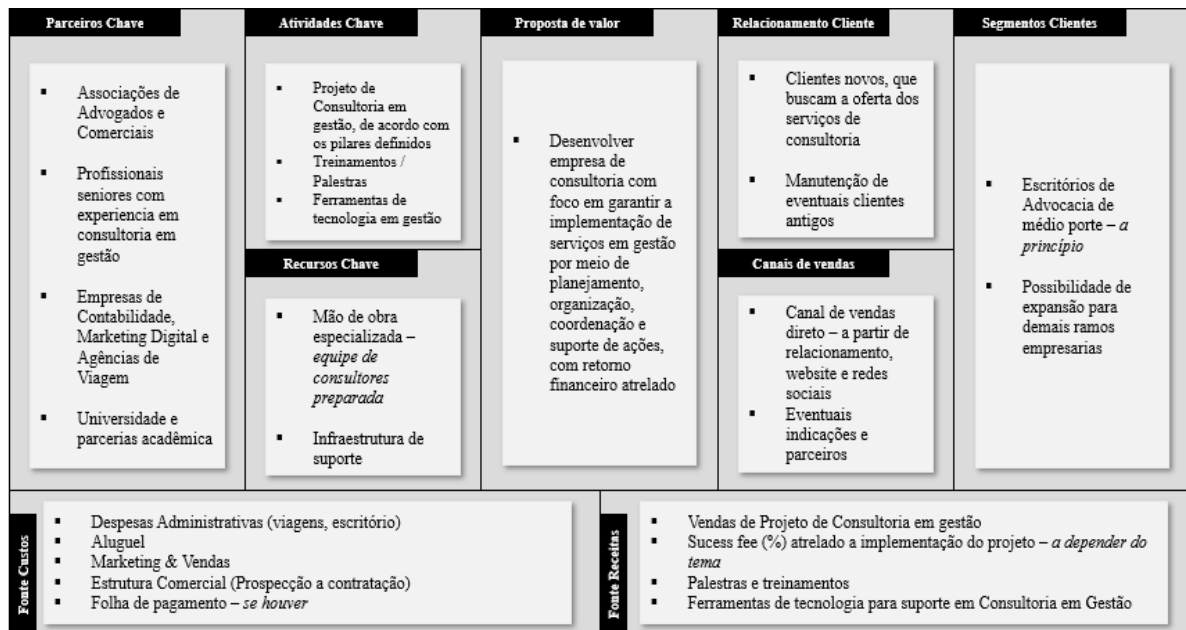
Tais decisões estratégicas podem ser para identificação e reconhecimento da oportunidade, as quais permitem o aprofundamento sobre a oferta, potenciais clientes, recursos necessários. Também podem estar relacionadas a configuração de valor, mais precisamente, com ferramentas e técnicas para implementação e satisfação dos *stakeholders*. Com a implementação do valor, tem-se a apropriação deste como forma de capturar e distribuir, de forma estruturada, assegurando possíveis ações de expansão, redução e diferenciação de atividades.

Como forma de facilitar a visualização e o planejamento/organização da *United Consulting*, o presente trabalhou se baseou no Modelo de Negócio *Canvas* ou também conhecido como *Business Model Canvas* (Osterwald, Bernarda & Pigneur, 2019). Este consiste em uma ferramenta estratégica de gerenciamento e visualização das informações que compõem a consultoria, de modo a facilitar a criação e desenvolvimento de planos de ação específicos par aproveitamento da oportunidade.

O *Business Model* permite uma análise e visão geral do modelo de negócio atual, facilitando a identificação de oportunidade e escolhas para o futuro (Osterwald, Bernarda & Pigneur, 2019). Tem-se uma capacidade de ajuste e flexibilidade dinâmica, ao proporcionar um ganho de profundidade, ainda que macro, em diferentes elementos e frentes de atuação.

Isto é, o *Canvas* do Modelo de Negócio é uma tradução de um planejamento estratégico, haja vista sua divisão em diferentes e principais blocos que compõem o desenvolvimento de uma organização (Osterwald, Bernarda & Pigneur, 2019). Cada elemento compõe uma peça-chave na criação de valor, com o objetivo de proporcionar uma maior aderência a realidade e decisões estratégicas mais assertivas no desenvolvimento da empresa. Menciona-se que a atualização e revisão do *Canvas* do Modelo de Negócio é contínua e necessária sendo importante para ajuste de rota e planos de ação mais específicos.

Na figura 26 abaixo, tem-se a ilustração do modelo de negócio da *United Consulting*.



**Figura 26. Modelo de Negócio *United Consulting***

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

O delineamento do *Canvas* permitiu uma visão estruturada e efetiva sobre a consultoria *United Consulting*, porquanto analisou, como mencionado acima, diferentes categorias de atuação e que impactam na construção do negócio. Nesse contexto, tem-se como proposta de valor o desenvolvimento de empresa de consultoria com foco em garantir a implementação de projeto em gestão, além de treinamentos e palestras e ferramentas tecnológicas de suporte.

As principais atividades a serem ofertadas são divididas em três categorias fundamentais de negócio: Consultoria em gestão, Treinamentos / Palestras e Ferramentas de Tecnologia de Suporte, a partir de recursos chave para desenvolvimento, a saber, mão de obra especializada e infraestrutura. Por conseguinte, parceiros se mostram relevantes na construção da consultoria, principalmente companhias terceirizadas para *Marketing* e Contabilidade, profissionais seniores para eventual suporte e consulta (*Benchmarking*), bem como associações para prospecção de clientes e universidades para colaboradores futuros e visibilidade.

Como forma de potencializar a *United Consulting*, em termos de crescimento financeiro e reconhecimento, tem-se a busca ativa por clientes novos e manutenção a longo prazo para aqueles que firmaram contrato. Importante se faz construir um canal de vendas direto com prospecção de clientes via site, *biddings* e redes sociais, além de eventuais indicações e parcerias para ganhar *market share*.

O principal foco de atuação, em primeiro momento, é escritórios de advocacia de médio porte, não se limitando a possibilidade de atuação em outros segmentos e áreas a partir de propostas que venham a surgir.

A consultoria visa a manutenção de custos fixos e variáveis em uma menor escala, se resumindo a aluguel, material de escritório, eventuais viagens, mas com potencialização e concentração em *marketing* e comercial. Como forma de angariar recursos, a *United Consulting* tem como receita a vendas de Projeto de Consultoria em gestão, *success fee (%)* atrelado a implementação do projeto (a depender do tema), palestras e treinamentos e ferramentas de tecnologia para suporte em Consultoria em Gestão.

### **3.4 Viabilidade do Projeto**

Como sequência do detalhamento dos produtos acima e seus ganhos tanto para o mercado em si como para a própria empresa, adentrou-se na análise financeira da *United Consulting*. Realizou-se uma simulação / previsão do demonstrativo financeiro para os próximos 5 anos, considerando receitas, custos, depreciações e indicadores como *EBITDA* e Margem de lucro.

A análise, ora em comento, parte como premissa de uma estimativa de receita observando potenciais clientes do setor jurídico, além de atender-se a oferta total de produtos oferecida: 1. Consultoria Estratégica, Treinamentos e Palestras e Ferramentas Digitais. Optou-se por uma avaliação a partir de premissas mais conservadoras, cujo *driver* principal considerou um número mais estruturado e racional de potenciais consumidores e mercado, receitas, custos fixos e variáveis e margens, não se olvidando que um dos diferenciais da própria consultoria são margens mais comprimidas.

Conforme pontuam Kotler e Keller (2013) a demanda por parte dos consumidores ocorre a partir de seus desejos específicos e com fundamento na possibilidade, disposição e habilidade de comprá-los. Nesse sentido, afirmam Hitt *et al.* (2008) que a criação de valor decorre da alocação de capital eficiente e a redução de risco.

Kotler e Keller (2013) também apontam que as vendas estimadas das organizações estão relacionadas a demanda e o seu nível de esforço no mercado, sendo papel dos gestores e líderes definirem o este valor. Por isso, foi elaborado a análise financeira da consultoria o planejamento e demonstrativo financeiro futuro da consultoria estratégica.

Para realização das previsões, utilizaram-se cenários no formato qualitativo a partir de uma premissa conversadora por ser uma consultoria recém-criada e sem dados históricos. Wanke e

Julianelli (2006) notam que, em análises qualitativas, estas dependem da *expertise* do previsor, afigurando-se como uma alternativa para empresas que não possuem históricos.

A técnica qualitativa utilizada baseia-se em previsões de venda a partir da opinião dos executivos que compõem a companhia. Conforme Moreira (2009), o modelo de opinião dos executivos na construção e previsão de receitas consiste na reunião de diferentes profissionais executivos de setores distintos, cujo objetivo é a realização do planejamento estratégico. Menciona-se ainda que este método corresponde funda-se em conhecimentos técnicos, opiniões e experiências diversas por parte dos executivos, que constroem juntos e de forma estruturada uma previsão (Krajewski, Ritzman & Malhorta, 2010).

No projeto ora em comento, a construção está vinculada a opinião do fundador e executivo da companhia como pressuposto inicial, sendo que com o seu respectivo crescimento novos integrantes serão incorporados nas revisões futuras sobre a previsão de receitas.

Elaborou-se uma previsão inicial de receitas da consultoria *United Consulting*, cujo foco voltou-se para os próximos 5 anos.



**Figura 27. Gráfico de Projeção de Receitas para os próximos 5 anos**

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Faturamento (\$)								
Produto	Descrição		Preço	Anos				
				1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
1	Consultoria em Gestão Estratégica	1	40.000,00	40.000,00	110.000,00	180.000,00	250.000,00	320.000,00
2	Treinamentos e Palestras	1	1.000,00	1.000,00	3.750,00	6.500,00	9.250,00	12.000,00
3	Desenvolvimento Ferramenta Digit	1,00	1.000,00	1.000,00	5.750,00	10.500,00	15.250,00	20.000,00
4		-	-	-	-	-	-	-
5		-	-	-	-	-	-	-
				<b>42.000,00</b>	<b>119.500,00</b>	<b>197.000,00</b>	<b>274.500,00</b>	<b>352.000,00</b>

**Figura 28. Projeção de Receitas por produto para os próximos 5 anos**

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Diante deste contexto, direcionou-se análise para a os investimentos e custos necessários para a estruturação da *United Consulting*. Para isso, construiu-se uma análise da viabilidade financeira do negócio, com foco na projeção do Demonstrativo Financeira de Resultado para os próximos 5 anos.

Considerou-se na análise a estruturação de consultoria com o sócio fundador mais um profissional direcionado para a prospecção de negócios e apoio em projetos (Consultor de Negócios). Este tem o papel de apoiar nas diferentes frentes de projetos consultoria, Treinamento e palestras e ferramentas digitais), bem como na prospecção de novos clientes / projetos para ofertar os serviços da consultoria.

Para apoio externo, optou-se pela contratação de um escritório de contabilidade para suporte no dia a dia da operação financeira da companhia. Este tem como foco trazer insights de otimização e realização da contabilidade operacional da companhia.

Consideraram-se custos e despesas relativas à estruturação da consultoria em si (aluguel, água, luz e *softwares*). Diante disso, preparou-se a Demonstração do Resultado projetada para os próximos 5 anos. Nesta análise, considerou-se o também investimento inicial para dar início ao negócio, isto é, investimentos relativos a estruturação básica da consultoria, como, por exemplo, desenvolvimento de site, aquisição de infraestrutura tecnológica e física e eventuais softwares de suporte.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>(+) Receita de vendas</b>	<b>42.000,00</b>	<b>119.500,00</b>	<b>197.000,00</b>	<b>274.500,00</b>	<b>352.000,00</b>
<b>(+) Caixa</b>	-	-	<b>51.020,00</b>	<b>197.176,00</b>	<b>213.426,00</b>
<b>(-) Investimento Inicial</b>	<b>29.160,00</b>	<b>(24.720,00)</b>			
<b>(-) Deduções</b>					
(-) Simples Nacional	2.520,00	7.170,00	12.704,00	21.384,00	30.064,00
(-) ISS	-	-	-	-	-
(-) Custo financeiro (cartão cred/deb/d	420,00	1.195,00	1.970,00	2.745,00	3.520,00
(-) Comissões sobre vendas	420,00	1.195,00	1.970,00	2.745,00	3.520,00
<b>Receita líquida de vendas</b>	<b>38.640,00</b>	<b>109.940,00</b>	<b>231.376,00</b>	<b>247.626,00</b>	<b>314.896,00</b>
<b>(-) Custos dos Serviços</b>					
(-) Custo dos Serviços	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<b>Margem de contribuição</b>	<b>35.640,00</b>	<b>106.940,00</b>	<b>228.376,00</b>	<b>244.626,00</b>	<b>311.896,00</b>
<b>(-) Despesas operacionais</b>					
(-) Despesas administrativas					
(-) Pessoal da Administração	-	-	-	-	-
(-) Pessoal da operação	-	-	-	-	-
(-) Terceiros	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
(-) CPP (Contr Patronal Previdenciária)	-	-	-	-	-
(-) Aluguéis, condomínios e iptu	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00	7.800,00
(-) Despesas correntes	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00	8.400,00
(-) Despesas Comunicação e Marke	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<b>Resultado operacional</b>	<b>4.440,00</b>	<b>75.740,00</b>	<b>197.176,00</b>	<b>213.426,00</b>	<b>280.696,00</b>
<b>(-) IR / CSLL</b>	-	-	-	-	-
<b>Lucro líquido após IR / CSLL</b>	<b>4.440,00</b>	<b>75.740,00</b>	<b>197.176,00</b>	<b>213.426,00</b>	<b>280.696,00</b>
<b>Lucro após Investimento Inicial</b>	<b>(24.720,00)</b>	<b>51.020,00</b>	-	-	-
<b>Lucratividade (% ao ano)</b>	<b>-58,86%</b>	<b>42,69%</b>	<b>100,09%</b>	<b>77,75%</b>	<b>79,74%</b>

	TMA	n= 5 anos	n= 10 anos	n= 15 anos	n= 20 anos
VALOR PRESENTE LÍQUIDO	12,0%	470.440,26	1.044.589,00	1.370.376,42	1.555.236,95
TAXA INTERNA DE RETORNO (% ao ano)		166,20%	186,08%	194,70%	199,06%
PAYBACK (se menor que 5 anos)	1,33 anos				

**Figura 29. Gráfico de Projeção de Receitas para os próximos 5 anos e payback**

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Como resultado, destaca-se que esta projeção trata-se de uma visão mais conservadora para os próximos anos. Dito de outro modo, considera os valores acumulados para pagamento do investimento inicial e despesas correntes, mas também uma projeção de *payback* de um ano e três meses, reforçando o potencial do negócio ora em questão.

### 3.5 Análise de Riscos

A partir das ações definidas no item anterior, importante mencionar que há riscos atrelados a implementação do projeto em si, mormente por não ser um cronograma rígido de ações. Ou seja, estes buscam descrever riscos macro, cujo alcance transcende é de maior amplitude, como, exemplo, crises econômicas, inflação entre outros, como também aqueles de menor amplitude e com impacto na implementação e continuidade do projeto.

Kaplan, Leonard e Mikes (2020) mencionam que os riscos também podem ser divididos em previsíveis e inesperados. A partir disso, foram elencados os riscos previsíveis do momento de elaboração deste projeto. Para aqueles de característica imprevisível, também conhecidos como singulares, serão mapeados e elaborados planos de ação ágeis e eficazes para contenção e não comprometimento do plano de ações. A Tabela 7 apresenta os principais riscos levantados neste projeto.

Tabela 7

#### Análise de riscos para implementação do projeto

Risco	Detalhamento	Probabilidade	Impacto	Ação Preventiva
<b>Crise econômica no cenário brasileiro</b>	Crise econômica no cenário brasileiro (ex. inflação, desemprego)	Baixa	Alto	Assegura a robustez de caixa e ações de <i>marketing</i> para venda contínua de projetos
<b>Baixo volume de vendas</b>	Baixo número de clientes e vendas de produtos	Médio	Alto	Ações direcionadas de <i>marketing</i> e prospecção ativa de clientes
<b>Custos superiores aos projetados</b>	Custos superiores aos mapeadas (ex. valores não recorrentes)	Baixo	Alto	Fluxo de caixa robusto com custos mínimos para realização de cada projeto
<b>Baixo nível de efetividade das campanhas publicitárias</b>	Possível baixo nível de alcance e efetividade das ações de <i>marketing</i>	Médio	Alto	Contratação de empresa específica e com <i>know how</i> no setor jurídico e de consultoria
<b>Falta de recursos financeiros</b>	Falta de recursos para realização de projetos (ex. outras localidades)	Médio	Alto	Vender de projetos no Estado de SP, em um primeiro momento
<b>Falta de mão de obra qualificada</b>	Falta de “braço” e recursos financeiros para realização de projetos	Baixo	Alto	Certificar a qualidade na contratação e evitar o “inchaço” da estrutura



Risco	Detalhamento	Probabilidade	Impacto	Ação Preventiva
<b>Atrasos e falhas na gestão de projetos</b>	Eventuais atrasos e falhas no dia a dia do projeto (ex. falta de clareza dos entregáveis e prazos)	Médio	Alto	Garantir clareza dos entregáveis e prazos com reuniões semanais com o cliente

Nota: Elaborado pelo autor (2022)

### 3.6 Plano de Implantação

O presente projeto tem como escopo o aproveitamento da oportunidade para abertura e desenvolvimento de negócio do setor de consultoria em gestão, cujo nome consiste em *United Consulting*. Vislumbra-se a constituição e formalização legal da empresa em julho de 2023 com início das operações em sequência, conforme detalhado no tópico de “Plano de ações”.

Dado este contexto, constata-se a necessidade de definição de ações claras e pragmáticas para assegurar a implementação do modelo de negócio, ora mencionado. A implementação compreende etapas fundamentais de planejamento, organização, direção e controle, as quais são responsáveis por conectar a estratégia teórica com a prática e suas reais necessidades (Marcondes *et al.*, 2017). Como resultado, desembocam na chamada execução, haja vista trazerem à tona os *outputs* finais, cujo objetivo é a conquista de ganhos em eficiência e qualidade de entrega no caso de criação de valor, vantagem concorrencial e competitiva e sucesso na concretização da estratégia.

Para a definição do plano de ação, considerou-se o modelo conhecido como 5W2H. Esta atua como um *checklist* de ações, sendo responsável por organizar e sequenciar atividades de acordo com os seguintes questionamentos descritos na Tabela 8.

Tabela 8

#### Elementos do modelo 5W2H

Questionamento	Questionamento - Traduzido	DESCRITIVO
<b>What</b>	O quê	O que será feito?
<b>Who</b>	Quem	Quem é o responsável?
<b>Where</b>	Onde	Onde será feito?
<b>When</b>	Quando	Quando será feito?
<b>Why</b>	Por quê	Por que será feito?
<b>How</b>	Como	Como será feito?
<b>How Much</b>	Qual valor	Quanto custa fazer a atividade?

Nota: Adaptado de Marcondes *et al.* (2017)

A ferramenta em questão foi desenvolvida para auxiliar empresas no processo de planejamento e organização para solucionar processos e proporcionar sua melhoria contínua (Lucinda, 2016). Apresenta-se como uma forma de estruturação de pensamento e forma de agir

ao preparar planos de ação específicos a partir das respostas as perguntas acima mencionadas (Araújo, 2017).

Uma importante vantagem com a utilização da ferramenta é a facilidade e robustez no processo de tomada de decisão, visto que, não só traz clareza de responsáveis e prazos, mas também o investimento e o como fazer / estruturar cada uma das ações que serão realizadas.

Assim sendo, as ações que foram e serão desenvolvidas constam descritas na Tabela 9, de sorte que descrevem a implementação do projeto desde o diagnóstico de oportunidade até as etapas de prospecção de clientes, não se olvidando que o planejamento estratégico é um processo contínuo podendo sofrer ajustes ao longo do tempo.

Tabela 9

**Planos de ação para criação da consultoria *United Consulting***

<b>Ação</b>	<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Quanto Custa?</b>
1	Elaboração de estudo para criação da <i>United Consulting</i> – Modelo de Negócio	Entendimento e diagnóstico da oportunidade com estudo da viabilidade financeira e planos de ação claros para implementação	Mestrado Profissional	Até ago/23	Campinas/SP	Autor do Projeto	-
2	Estruturação da oferta de produtos – de acordo com três categorias	Detalhamento da oferta de produtos a ser oferecida pela empresa de consultoria em gestão	Mestrado Profissional	Até ago/23	Campinas/SP	Autor do Projeto	-
3	Definição da estratégia <i>Go-to market</i>	Desenvolvimento da estratégia <i>Go-to Market</i> com base nas premissas e estudos realizados no projeto	Recurso Próprio	Set/23	Campinas/SP	Autor do Projeto	-
4	Contratação de serviços contábeis	Contratação de escritório de contabilidade para suporte desde a abertura da empresa até operações do dia a dia	Contratação de Terceiros	Ago/23	Campinas/SP	Contador	-
5	Abertura da Empresa	Criação da empresa de consultoria em gestão junto a JUCESP	Contratação de Terceiros	Ago/23	Campinas/SP	Contador	-
6	Criação de <i>website</i>	Desenvolvimento de <i>website</i> . Verificar a possibilidade junto a empresa de <i>Marketing</i>	Recurso Próprio	Set/23	Campinas/SP	Autor do Projeto	-
7	Contratação de serviços de <i>Marketing</i>	Contratação de empresa especializada em materiais publicitários, com foco em redes sociais e plataformas digitais	Contratação de Terceiros	Set/23	Campinas/SP	Publicitário ou Designer	-
8	Preparação e criação de materiais de suporte de <i>Marketing</i> (redes sociais)	Desenvolvimento e criação de materiais e início do processo de divulgação	Contratação de Terceiros	Set/23	Campinas/SP	Publicitário ou Designer	-
9	Prospecção inicial de clientes – <i>initial approach</i>	Avaliação inicial de potenciais clientes e contato prévio sobre possibilidade futuras – <i>hunting</i>	Recurso Próprio	Mai/23	Campinas/SP	Autor do Projeto	-
10	Preparação e montagem infraestrutura (escritório)	Estruturação das instalações físicas do escritório da consultoria – a depender do fluxo de operações	Recurso Próprio	A definir	Campinas/SP	Autor do Projeto	-

<b>Ação</b>	<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Quanto Custa?</b>
11	Lançamento da Marca	Lançamento da marca no mercado, com publicidade direcionada para o mercado jurídico	Recurso Próprio	Out/23	Campinas/SP	Autor do Projeto	-
12	Processo seletivo de contratação de funcionários	Elaboração de processo seletivo para contratação de profissionais qualificados – a depender do fluxo de operações	Recurso Próprio	A definir	Campinas/SP	Autor do Projeto	-
13	<i>Pulses de Marketing</i> com potenciais clientes	Estruturação de plano de comunicação para envio de materiais direcionados de publicidade	Recurso Próprio	Out/23 (semanal)	Campinas/SP	Autor do Projeto	-
14	Prospecção ativa de clientes	Busca ativa por clientes para impulsionar a venda dos produtos (receita) e atingir as metas definidas	Recurso Próprio	Out/23 Contínuo	Campinas/SP	Autor do Projeto	-

Nota: Elaborada pelo autor (2023)

#### 4 INTERVENÇÃO

*Marcondes et al.* (2017) argumentam que a metodologia científica aplicada parte da definição de um problema que obstaculiza o bom desempenho da empresa, ou de uma oportunidade a ser aproveitada. A partir dessa definição, busca-se o desenvolvimento da solução mediante uma proposta viável que conduzirá à mudança da realidade. Desse modo, o produto resultante do processo decorre de uma intervenção, com ações concretas que conduzam a uma nova realidade.

Este projeto envolve intervenções a partir das ações detalhadas no plano apresentado na Tabela 9. Os produtos resultantes do estudo para estruturação do negócio de consultoria em gestão *United Consulting* foram o entendimento e o diagnóstico da situação inicial, com a definição da oportunidade de concretização do novo negócio.

A estruturação da oferta de serviços residiu em três categorias de negócios: (1) Consultoria estratégia em gestão; (2) Treinamentos e Palestras técnicas; (3) Ferramentas técnicas / analíticas. Realizou-se o detalhamento de cada categoria de negócio, com a definição de três principais *drivers*, qual seja, escopo de atuação, público-alvo e forma de divulgação.

Em paralelo, iniciou-se o processo de criação e desenvolvimento do *website* da consultoria em gestão. Como domínio, vislumbra-se a utilização de: [www.unitedconsulting.com.br](http://www.unitedconsulting.com.br), sendo que o *layout* possa contemplar as categorias de atuação, línguas oficiais (português e inglês) e imagens ilustrativas do trabalho realizado.

Para o processo de abertura e registro legal do negócio (comercial e jurídico), contatou-se escritório de contabilidade e os valores estão sendo negociados. A contratação refere-se, não só a abertura e registro da empresa, mas também serviços de contabilidade geral do dia a dia, cujo escopo visa garantir a coerência e eficiência do regime financeiro e fiscal desde o início.

Sobre a prospecção de vendas, um cliente potencial já fora identificado e o processo de negociação já iniciou. A venda está relacionada à categoria de consultoria em gestão, mais precisamente, um projeto de Finanças e Gestão da seara planejamento estratégico. O potencial cliente atua no ramo jurídico em escritório de advocacia de pequeno porte.

Como resultado, tem-se um plano de ações que abrange as que já foram concluídas, as que estão em andamento e outras a serem iniciadas, com um cronograma mutável, podendo ser adicionais e excluídas e atua como linha mestra para guia e desenvolvimento das iniciativas de implementação do projeto.

## 5 AVALIAÇÃO

Como passo seguinte estabelecido no processo proposto por *Marcondes et al. (2017)*, deve-se proceder à avaliação final do projeto dedicado ao aproveitamento de oportunidade, com a finalidade de verificar os resultados obtidos e esperados. Ainda de acordo com os mesmos autores, a avaliação deve proporcionar a reflexão sobre o aprendizado obtido e contribuir para o avanço do conhecimento, considerando a fundamentação acadêmica e tecnológica que permeia a elaboração e a execução do projeto. Outro benefício esperado com a avaliação é o desenvolvimento de uma visão crítica e realista sobre a efetiva aplicabilidade do projeto.

Seguindo essas recomendações, apresentam-se, neste tópico, os principais resultados atingidos e as expectativas de resultados futuros a serem obtidos a partir da implementação da solução (pós etapa de intervenção). O objetivo é demonstrar o que foi atingido ou é esperado, quanto a eficácia (clientes) e eficiência (ganhos efetivos da companhia), sob o ponto de vista quantitativo e qualitativo, após a etapa de intervenção, trazendo à tona quais os benefícios estão para serem alcançados.

A elaboração do presente projeto adotou diferentes fontes bibliográficas e recursos internos e externos. Para isso, realizou a coleta de dados primários a partir de entrevistas e questionários veiculados junto ao público-alvo definido. Destaca-se que a construção das diferentes formas de pesquisa foi realizada, de forma conectada e conjunta, visando segurar o tom de uniformidade e coerência entre ambos os documentos para que a avaliação se concretizasse de maneira estruturada.

Realizou-se o tratamento dos dados e informações levantadas, haja vista a análise detalhada de cada resposta obtida no campo da entrevista, bem como as respostas obtidas na seara da pesquisa via *Google Forms*. Como corolário, construiu-se os resultados esperados indicando a viabilidade de aproveitamento da oportunidade de criação de consultoria estratégica no âmbito do setor jurídico, cujo foco é trazer a *expertise* e diferencial competitivo seja para escritórios de advocacia, seja para áreas jurídicas dentro de organizações.

Em termos de expectativa futura, menciona-se que o novo negócio de consultoria está em processo inicial de construção e estruturação. Não obstante, verificou-se que os clientes aos quais se apresentaram potenciais propostas mostram-se satisfeitos com a oferta de serviços, principalmente no aspecto de *marketing* e finanças. A eficácia, *a priori*, da oferta de serviços se mostra aderente aos problemas apresentadas pelo setor jurídico, todavia há oportunidades de aprimoramento da oferta, que estão sendo levantadas e ajustadas de acordo com os

apontamentos realizados pelos clientes.

Tem-se como ganho de eficiência a apresentação de três propostas em um curto período, sendo fruto de indicações por parte de potenciais clientes no momento da apresentação. Em termos operacionais e financeiros, pela empresa encontrar-se em fase incipiente, ainda não foi identificado potenciais ganhos.

Por fim, à vista de estimativas para o projeto, separou-se a visão em dois principais momentos curto (aproximadamente um ano) e médio prazo (aproximadamente três anos). No que atine ao curto prazo, tem-se como foco a consolidação da estrutura operacional da consultoria com a conclusão da negociação com o escritório de contabilidade e finalização do site.. Busca-se, enfim, a realização do maior número de propostas possíveis, com a meta de 2 propostas apresentadas por mês, adequando-se a força de trabalho existente e projetos que estiverem em andamento para evitar sobrecarga de trabalho e, por conseguinte, atrasos e/ou dificuldades na entrega de projetos. Dessa forma, o objetivo é concluir o primeiro ano com um projeto vendido e entregue. Para o médio prazo, o escopo acaba por ser mais abrangente, de sorte que, com a metodologia e serviços consolidados, a ideia é ter a conclusão de pelo menos dez projetos de consultoria, sem metas estabelecidas para palestras e desenvolvimento de ferramentas com crescimento constante, conforme mencionado na análise financeira. As estimativas realizadas seguem o viés conservador.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

O projeto aqui descrito, de caráter intervencionista, foi estruturado de forma aderente à metodologia proposta por (Marcondes *et al.*, 2017). A temática abordada aderente à linha de atuação e pesquisa em desenvolvimento de mercado, na qual vislumbra-se a criação ou expansão de negócios, a partir da busca pelo aproveitamento de oportunidades, fruto de necessidades e/ou desejos não percebidos ou não atendidos pelos concorrentes, na visão dos clientes. Ante o exposto, buscou-se oferecer o que é esperado por estes clientes por meio da identificação de oportunidades para a criação de empresa de consultoria estratégica no setor jurídico, observando o diagnóstico de mercado realizado coletados por meio de pesquisa específica aplicada ao projeto.

A aplicação do projeto direcionou-se ao setor jurídico, objetivando aproveitar o crescimento e eventuais necessidades dos profissionais envolvidos. Buscou-se, também, analisar o mercado de consultoria no Brasil, observando seu potencial, eventuais concorrentes e sua maturidade. Restou claro que os mercados jurídico e de consultoria crescem todos os anos no Brasil, com um potencial de aproveitamento significativo, principalmente quando se conectam ambos os mundos.

Para propiciar criação de valor, buscou-se entender as necessidades e interesses complexos dos *stakeholders* com a realização de estudos. Analisaram-se os mercados de serviços jurídicos e de consultoria, como também análises dos principais envolvidos no processo de criação de valor (profissionais do setor jurídico), como, por exemplo, advogados, analistas, gerentes e diretores do ramo. As análises realizadas possibilitaram estruturar a oferta de serviços e conceber uma proposta de valor com o teor de inovação presente, isto é, uma consultoria estratégica que se diferencia, não só pelo *pricing* e oferta de ferramentas tecnológicas, mas também pela *expertise / know-how* de consultorias de grande porte e oferta de serviços especializada no contexto jurídico.

Como é típico da atividade empreendedora, enfrentou-se a complexidade decorrente da incerteza e das inúmeras variáveis envolvidas, passíveis de expor a iniciativa a riscos de viabilidade. Essa foi a razão, como forma de atenuar os efeitos dessa complexidade, da realização de pesquisas para o delineamento do cenário do mercado visado. Na primeira, verificou-se junto aos entrevistados que a mingua de conhecimento financeiro, sobre *marketing* e melhores práticas de administração é fator diferencial para profissionais atuantes no ramo jurídico, principalmente para aqueles empreendedores cujo foco reside em escritórios de



advocacia. Apesar de ser um tema importante, ainda é relegado a segundo plano por parte dos profissionais, considerando a falta de *expertise*, custo e demandas do dia a dia. Escritórios de grande porte utilizam projetos nesse sentido como forma de estruturação e diferencial no mercado. Assim, a proposta adquire caráter inovador por ser diferenciada das demais ofertas disponíveis no mercado.

Baseada nos resultados obtidos com a pesquisa qualitativa, a pesquisa de cunho quantitativo teve como foco confirmar as premissas e conclusões definidas na primeira etapa. Nesse contexto, constatou-se que 80% dos respondentes veem estruturação como diferencial com relevo para áreas de Finanças e gestão e *Marketing e vendas*. Os desafios de estruturação dos escritórios apresentam-se pela dificuldade em termos de conhecimento e habilidades internas, mas também pelo custo e resistências envolvidas, com ênfase para escritórios e companhias de menor porte.

Análises e dados mostraram a oportunidade de criação de empresa de consultoria estratégica com foco, em um primeiro momento, em escritório de advocacia, com inovação na oferta de produtos aderentes à realidade caótica e em forte crescimento do setor jurídico, além do interesse por parte dos profissionais, já que a falta de *expertise*, tempo para dedicação, alto custo envolvido e falta de priorização surgem como problemas a serem sanados e necessidades a atender.

O potencial impacto do desenvolvimento do projeto, ora em comento, reside em apresentar uma oferta de serviço que cause transformação, de forma relevante, no cenário jurídico. Ao apresentar uma forma de suporte para diferenciação no setor jurídico bastante competitivo nos últimos anos, o projeto vislumbra por repercussões operacionais e financeiras nos *stakeholders* impactados, haja vista que o suporte em projetos de consultoria se traduz em oportunidades de otimização na gestão dos envolvidos, principalmente quando se olha para projetos estruturantes, apresentando uma aplicabilidade de caráter médio com uma replicabilidade restrita dado o envolvimento direto do capital humano para a prestação dos serviços.

Ao longo da construção do trabalho, foi possível identificar *lessons learned* sob o ponto de vista de aplicação teórica e prática. A primeira delas está relacionada ao ritmo de desenvolvimento do projeto, conjuntamente com o orientador, adaptando e ajustando o caminho de forma rápida e evitando eventuais direcionamentos equivocados. Outro aprendizado importante é a escolha de poucas e boas iniciativas para início de estruturação de um novo negócio, principalmente no ramo de consultoria dado a complexidade de se construir uma oferta

aderente as necessidades dos clientes.

Por fim, espera-se que o compartilhamento da experiência e conhecimento adquiridos neste trabalho sirvam como esteio, contribuição na criação de outras empresas de consultoria, independente do ramo de atuação, em que a metodologia adotada e descrita em detalhes possibilite a replicação dos procedimentos.

## REFERÊNCIAS

- ABCO – Associação Brasileira de Consultorias (2021). Pesquisa perfil das empresas de Consultoria no Brasil – 2021. Recuperado em 04 de março de 2023 de: <https://www.abco.org.br/pesquisas/perfil-das-empresas-de-consultoria-do-brasil-2021/>.
- Aguinis, H. & Lawal, S.O. (2012). Conduction field experiments u elancing’s natural environment. *Journal of Business Venturing*. Doi: 10.1016/j.jbusvent.2012.01.002.
- Albini, S. (2018). O mercado jurídico contemporâneo. In: Albini, S. (coord.); Corrêa, F. M. (org.). *Manual de gestão para advogados* (1). São Paulo: Juruá.
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), p. 33-46.
- Amitt, R. & Zott, C. (2020). *Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders*. Washington: Wiley.
- Andrade, J. E. Z. (2019). *Oportunidades para criação de consultoria em transformação Digital*. Dissertação (Mestrado em Administração do Desenvolvimento de Negócios). São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie. Recuperado em 27 de fevereiro de 2023 de: <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/23048>.
- Araújo, L. G. (2004). *Teoria Geral da Administração: Aplicação e Resultados nas empresas brasileiras*. São Paulo: Editora Atlas.
- Araújo, A. (2017). *Gestão da Qualidade: implantação das ferramentas 5S’s e 5W2H como plano de ação no setor de oficina em uma empresa de automóveis na cidade de João Pessoa-PB*. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba. Recuperado em 27 de fevereiro de 2023 de: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/13421>.
- Barney, J.B. & Hesterly, W.S (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). *Resource Based Theory*. New York: Oxford
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Berni, C. (2017). *Gestão de escritórios de advocacia: o modelo de excelência da Disney aplicado à advocacia para encantar clientes e aumentar os resultados financeiros*. Florianópolis: Empório do Direito.

- Bosman, J. & Hakanson, L. (2018). *Death of a Law Firm: Staying Strong in the Global Legal Market*. Washington: American Bar Association.
- Bower, J. L. (2008). The teaching of strategy: from general manager to analyst and back again? *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 269-275.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11 (1), p. 1-15.
- Burg, E. V. & Romme, A. G. L. (2014). Creating the future together toward a framework for research synthesis in entrepreneurship. *Entrepreneurship theory & practice*, 38(2), 369-397. Doi:10.1.etap.12092.
- Campos, A. G. & Di Benedetto, R. (2021). Mercado de trabalho jurídico no Brasil: Qual é a situação atual?. *Instituto de Economia Aplicada*. Recuperado em 23 fevereiro de 2023 de: <https://www.econstor.eu/handle/10419/261030>.
- Christensen, C.M. (2012). *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo. M. Books.
- CFOAB - Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil; FGV - Fundação Getúlio Vargas (2020). *Exame da ordem em números*. Brasília: 4 (1). Recuperado em 12 de fevereiro de 2023 de: <https://www.conjur.com.br/dl/exame-ordem-numeros-2020.pdf>.
- Cobra, M. (2003). *Estratégias de Marketing de Serviços (2)*. São Paulo: Cobra.
- Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (2023). Censo da Advocacia Nacional – 2022. Recuperado em 30 de janeiro de 2023 de: <https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>
- Costa, M. (2023). *A importância da administração legal para os escritórios de advocacia*. Ordem dos Advogados do Brasil. Goiás. Recuperado em 12 de fevereiro de 2023 de: <https://www.oabgo.org.br/oab/servicos/sistema-de-inteligencia-e-mercado/gestao-de-escritorios-artigos/a-importancia-da-administracao-legal-para-os-escritorios-de-advocacia#:~:text=Muitos%20escrit%C3%B3rios%20insistem%20em%20valorizar,dar%C3%A3o%20mais%20aten%C3%A7%C3%A3o%20ao%20cliente.>
- Davidsson, P. (2016). A “business researcher” view on opportunities for psychology in entrepreneurship research. *Journal of Applied Psychology*, 65(3), 628-636. Doi: 10.1111/apps.12071. Recuperado em 04 de março de 2023 de: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/80001/76461>.

- Eckhardt, J.T. & Shane, S.A (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29 (3), 333-349. Doi:10.1199/01420630302900304.
- Ferreira, A. (2012). *Conceitos e fundamentos de estratégia empresarial*. In: Siqueira, J.P.L. & Boaventura, J.M.G. (org.). *Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações*. São Paulo: Cengage Learning, 2012, p. 1-30.
- Foss, N. J. & Knudsen, T. (2003). The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*. 24 (4), p. 291-307. Nova York.
- Gartner, W.B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706. Doi: 10.2307/258039.
- Hair Jr. J.F.; Babin, B.; Money, A.H. & Samouel, P. (2006). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hastings, D. F. (2013). *Análise Financeira de Projetos de Investimento de Capital*. São Paulo: Saraiva. Recuperado em 04 de fevereiro de 2023 de: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502205505/pageid/0>.
- Henderson, R. & Clark, K. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), p. 9-30.
- Hitt, M.; Ireland, A.; Duane R. & Hoskisson, R. (2008). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Sinopse Estatística da Educação Superior 2021-22. Brasília: Inep, 2022. Recuperado em 04 de fevereiro de 2023 de: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-superior-graduacao>.
- Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2007). *Explorando a estratégia corporativa: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman.
- Johnson, M.W.; Kagermann, H. & Christensen, C.M. (2015). Reinvente seu modelo de negócio. *Harvard Business Review*. Recuperado em 15 de fevereiro 2023 de <http://hbrbr.uol.com.br/reinvente-seu-modelo-de-negocios/>.

- Julienti, L.; Bakar, A. & Ahmad, H. (2010). Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: a resource-based view. *Business Process Management Journal*. Nova York.
- Kaiserfeld, T. (2005). Värme från när eller fjärran? Henrik Bohlin, Att välja energisystem. Processer, aktörer och samverkan i Helsingborg och Gävle 1945-1983. *Historisk Tidskrift*, 125(3), p. 516-524. Recuperado em 25 de Janeiro de 2023 de: <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A480404&dswid=917>.
- Kaplan, R. S.; Leonard, H. B. D. & Mikes, A. (2020). The risks you can't foresee: what to do when there's no playbook. *Harvard Business Review*, 98(6).
- Knott, P. (2009). Integrating resource-based theory in a practice-relevant form. *Journal of Strategy and Management*, 2 (2), p. 163-174.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2013). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Krajewski, L.; Ritzman, L. & Malhotra, M. (2010). *Administração de produção e operação*. São Paulo: Person Prentice Hall.
- Kristandl, G. & Bontis, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using the resource-based view of the firm. *Management Decision*, 45 (9), p. 1510-1524. Recuperado em 02 de Janeiro de 2023 de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740710828744/full/html>
- Lacerda, T. S. & Mendonça, B. Q. (2010). Marketing B2B: mapeamento dos trabalhos acadêmicos no Brasil de 1998 a 2007. *Revista de Administração da UFSM*, 3(2), p. 219-229.
- Lage, J. F. & Rezende, H. A. M. B. (2020). Instrumentalização tecnológica da advocacia: o uso do chatbot personalizado. *Revista Percurso*, 4 (35), p. 33-37.
- Landstrom, H. & Harirchi, G. (2018). The social structure entrepreneurship as a scientific field. *Research policy*, 47(3), 662. Doi:10.2016/j.resol.2018.01.013.
- Landstrom, H. & Lohrke, F. (2010). *Historical foundations of entrepreneurship research*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Lanning, M.J & Michaels, E.G (1988). A Business is a value delivery system. *Mckinsey Staff Paper*. Washington: Mckinsey.

Lima, E. & Lopes, M.A.R (2022). Desafios atuais e caminhos promissores para a pesquisa em empreendedorismo. *Revista de Administração de Empresas FGV*. São Paulo: 2022.

Recuperado em 04 de fevereiro de 2023 de:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/80001/76461>

Lucinda, M.A (2016). *Análise e Melhoria de Processos - Uma Abordagem Prática para Micro e Pequenas Empresas*. Simplíssimo Livros Ltda. São Paulo: 2016

Marcondes, R.C.; Miguel, L.A.P.; Franklin, M.A. & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado em 28 de dezembro de 2022 de: [https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro\\_Metodologia\\_trabalhos\\_praticos.pdf](https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf).

Marcondes, R. & Uez, M. (2019). *Práticas em Contabilidade e Gestão – O que sustenta as inovações no negócio de alimentos de cooperativa agroindustrial?* ISSN 23-19-0485. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Machado, H. P. V. & Borges, C. (2017). *Pesquisa em empreendedorismo: O desafio de diferentes compreensões do objeto de estudos*. In Ascúa R.; Roitter S. & Castillo L. (Eds.). 62° ICSB World Conference. Buenos Aires, Argentina.

Mencarelli, R. & Rivière, A. (2015). Perceived value in B2B and B2C: A comparative approach and cross-fertilization. *Marketing Theory*, 15(2), p. 201-220. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Meirelles, D. S. (2019). Business Model and Strategy: In Search of Dialog through Value Perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 786-806. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180314>.

Monitor Mercantil (2023). *Número de advogados no Brasil deve chegar a 2 milhões até 2023*. Recuperado em 23 de fevereiro de 2023 de: <https://monitormercantil.com.br/numero-de-advogados-no-brasil-deve-chegar-a-2-milhoes-ate-2023/>.

Moreira, D. (2009). *Administração de produção e operações*. São Paulo: Cengage Language

Moretti, S. L. & Toledo, G. L (2016). Valor para o Cliente e Valor do Cliente: Conceitos e Implicações para o Processo de Marketing. *Desenvolvimento em Questão*, 14(35), p. 400-419. Recuperado em 04 de fevereiro de 2023 de:

<https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/4139>

- Moroz P. W. & Hindle, K. (2011). Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36(4), p. 781-817. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00452.x.
- O'regan, N. & Ghobadian, A. (2004). The importance of capabilities for strategic direction and performance. *Management Decision*, 42 (2), p. 292-312.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Osterwalder, A., Bernarda, G., & Pigneur, Y. (2019). *Value Proposition Design: como construir propostas de valor inovadoras*. São Paulo: Alta Books.
- Parrish, E.; Cassill, N. & Oxenham, W. (2006). *Niche market strategy for a mature marketplace*. Estados Unidos: North Carolina Campus.
- Patton, M. Q (2002). Qualitative research and evaluation methods. *Ed. Thousand*. Oaks: Sage.
- Porter, Michael E. (2001). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Purkayastha, A. & Sharma, S. (2016). Gaining competitive advantage through the right business model: analysis based on case studies. *Journal of Strategy and Management*, 9(2), p. 138-155. Recuperado em 22 de fevereiro de 2023 de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSMA-07-2014-0060/full/html>
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Person Prentice Hall
- Rodrigues, A. P. (2019). *Estratégias digitais para alcançar nichos de mercado*. Dissertação Mestrado pelo Instituto de Contabilidade de Porto Politécnico. Portugal: Porto. Recuperado em 04 de março de 2023 de: <http://hdl.handle.net/10400.22/15972>.
- Savi, A. M. S.; Brito, A. E. R. de; Romero, C. B. A. & Pinheiro, R. da G. (2022). Framework do planejamento estratégico: um estudo aplicado em escritórios de advocacia. *Brazilian Journal of Business*, 4(1), 160–181. Recuperado em 12 de fevereiro de 2023 de: doi.org/10.34140/bjbv4n1-009.
- Sheperhd, D. A. (2015). Party on! A call for entrepreneurship research is more interactive, activity based, cognitively hot, compasslor and prosocial. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 489-507. Recuperado em 21 de fevereiro de 2023 de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206314541153?journalCode=joma>



Source Global Research. (2022). *The South America consulting market in 2022*. Recuperado em 08 de Agosto de 2022, de <https://www.sourceglobalresearch.com/reports/8952-the-south-america-consulting-market-in-2022>.

Source Global Research. (2018). *The South America consulting market in 2018*. Recuperado em 08 de Agosto de 2018 de:  
<https://reports.sourceglobalresearch.com/report/download/4108/extract/The-South-America-Consulting-Market-In-2018>.

Source Global Research (2017). *The Brazil consulting market in 2017*. Recuperado em 08 de Agosto de 2017, de <https://www.sourceglobalresearch.com/reports/3035-the-brazil-consulting-market-in-2017-2>.

Thomson Reuters (2022). *Relatório sobre a situação do mercado jurídico 2022*. Recuperado em 08 de agosto de 2022, de <https://www.thomsonreuters.com.br/pt/juridico/legal-one/biblioteca-de-conteudo-juridico/relatorio-mercado-juridico-2022.html#:~:text=O%20ano%20passado%20marcou%20outro,a%20alguma%20apar%C3%A2ncia%20de%20normalidade>.

Tiengtavaj, S.; Phimonsathienand, T. & Fongsuwan, W. (2017). Ensuring competitive advantage through innovation capability and clustering in the Thai automotive parts molding industry: a SEM approach. *Management and Production Engineering Review*, 8 (1).  
 Recuperado em 12 de fevereiro de 2023 de:  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=Tiengtavaj%2C+S.%3B+Phimonsathienand%2C+T.%3B+FONGSUWAN%2C+W+%282017%29&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Tiengtavaj%2C+S.%3B+Phimonsathienand%2C+T.%3B+FONGSUWAN%2C+W+%282017%29&btnG=)

Wanke, P. & Julianelli L. (2006). *Previsão de vendas: processos organizacionais & métodos quantitativos e qualitativos*. São Paulo: Editora Atlas.

Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, p. 269-296.

Williams, D.W.; Wood, M.S.J.; Mitchell, R. & Urbig, D. (2019). Applying experimental methods to advance entrepreneurship research. On the need for and publication of experiments. *Journal of Business Venturing*. Recuperado em 15 de fevereiro de 2023 de:  
<https://www.scielo.br/j/rae/a/PpSfJ54jswxM6dLrFCpPk9L/?lang=en>.

Yasuda, A. & Oliveira, D.M.T (2016). *Pesquisa de marketing: guia para a prática de pesquisa de mercado*. São Paulo: Cengage Learnin.

Zubac, A.; Hubbard, G. & Johnson W. L (2010). The RBV and Value Creation: A Managerial Perspective. *European Business Review*, 22 (5), p. 515-538. Recuperado em 25 de fevereiro de 2023 de:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09555341011068921/full/html>.

## APÊNDICE A

### Pesquisa Qualitativa – análise síntese das respostas

PERGUNTAS	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3
Como você enxerga a necessidade de modernização, principalmente em termos de gestão, e o interesse dos escritórios/empresas sobre o tema?	Modernização dos escritórios de advocacia é o futuro. Vejo que as LegalTechs têm ganhado cada vez mais espaço dentro do mundo jurídico e para mim, isso se torna cada vez mais essencial para sobrevivência dos escritórios. Gestão é fundamental, mas em escritórios de médio e pequeno porte isso é bem precário. Vejo pelo escritório em que trabalho, sendo que a tentamos nos estruturar procurando no google, fazendo cursos de liderança, porém na prática ainda é muito incipiente. Interesse há, porém não temos clareza de quem procurar e não temos confiança, ainda mais que vai olhar para informações críticas do escritório, e as empresas maiores têm valores muito altos.	A Modernização dos Escritórios de advocacia é peça chave fundamental para diferenciação no cenário jurídico atual, principalmente pelo alto nível de saturação do mercado. Hoje, o mercado de grandes escritórios está bastante corrido, não vou nem comentar os pequenos escritórios que vivem uma dificuldade diária. Aqui no escritório, estamos procurando nos estruturar nesse sentido tanto em gestão como em tecnologia. Contratação de LegalTechs e consultorias estratégicas para apoiar (ex. Planejamento estratégico) são peças importantes que refletem no dia a dia do escritório. Além disso, é um diferencial para o cliente que enxerga robustez no plano de negócios e aproxima da realidade, porém ainda acaba ficando em alguns casos para segundo plano dado que não é o core do negócio	Hoje, pelos projetos que vivenciei a consultoria estratégica se dirige mais ao setor de indústria principalmente (ex. <i>Healthcare, consumer goods</i> , entre outros). Aqui na consultoria em que trabalho fizemos alguns projetos para escritórios grandes de advocacia, que tem mais caixa e <i>know how</i> sobre o tema e conseguem nos procurar com mais clareza sobre o que querem. Em um desses projetos, o diferencial foi gigante, pois analisamos o mercado jurídico e foi possível ver que práticas em gestão é uma tendência bastante clara para se diferenciar e conquistar novos clientes. Diria que “falar de negócios” é um importante diferencial.
Você tem utiliza e/ou tem conhecimento as ferramentas disponibilizadas por consultoria em gestão (ex. Planejamento estratégico, <i>Change Management, Go-to Market</i> )?	Diria que quase nenhum conhecimento. Sei que existem tais ferramentas e utilizamos aqui no escritório uma espécie de planejamento estratégico, mas nada estruturado. É construído com informações que buscamos no google. As demais ferramentas / metodologias que você citou, nunca ouvi falar.	Sim. Tenho conhecimento de algumas metodologias que você citou. Não conheço em profundidade, mas como citei, fizemos um planejamento estratégico com uma consultoria e nos ajudou muito. Ficou bastante claro nossos passos para os próximos anos olhando para o mercado. As demais práticas são bem menor exploradas, tenho um pouco de conhecimento porque converso com alguns clientes sobre, mas com o viés bem mais jurídico (ex. Código do consumidor para lançar um produto, Leis que envolvem M&A).	Sim, são metodologias que utilizo no meu dia a dia. Acredito que para escritórios de advocacia, metodologias mais “clássicas” tendem a fazer mais sentido. Por exemplo, planejamento estratégico, HR Transformation, Cultural Shape, Orçamento Base Zero...que são metodologias que irão impactar no core do negócio e apoiar no crescimento e diferenciação. Outras metodologias de vendas são bacanas como segmentação de clientes, mas outras de lançamento de produto, acredito que não conectam muito.
Quais os principais	Hoje, os principais problemas dos escritórios	Como escritório grande, acabamos concorrendo	No projeto fizemos, com certeza gestão era

PERGUNTAS	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3
problemas de um escritório de advocacia? Você acredita que gestão seja uma delas?	menores, eu sinto que são a falta de automatização (recursos) tecnológicos para apoiar na condução dos processos, já que a lentidão da máquina jurídica é bastante complicada. Em gestão, os escritórios, principalmente os menores, sabem sobre direitos e leis, mas não sabem quase nada sobre planejamento e estruturação ou atendimento ao cliente. São coisas ainda muito incipientes	com o mercado global na sua essência. Hoje, vejo que as principais dores do escritório são o alto nível de concorrência mundial com a consolidação de players importantes no mercado brasileiro que acabam elevando a régua em melhores práticas, exemplo: tecnologia (ex. legaltechs); skills humanos e falar sobre negócios, novos modelos de escritórios mais dinâmicos, estruturação de processos de RH, finanças e etc. Acredito que gestão com certeza seja uma delas, como falei, falta preparado e vou além, nas faculdades de direito isso é pouco debatido, parece que saímos leigos para finanças e gestão.	uma delas. Profissionais do ramo jurídico eram muito capacitados, com mestrados e doutorados, inclusive fora do país. Mas, faltava conhecimento sobre negócios mesmo, estruturação de RH, processos, planejamento, finanças e etc. Como exemplo, nas primeiras apresentações, ficava algo pouco palpável, eles não conectavam muito, porém com passar do projeto e alinhamentos contínuos, acabou fluindo bem. Aliás, economizamos um valor importante em termo de custos, quando reorganizamos a oferta de produtos deles.
Qual o seu conhecimento sobre empresas de consultoria em gestão e seus serviços? Você conhece empresas de consultoria de gestão que atuam neste setor jurídico?	Não tenho muito conhecimento sobre consultorias estratégicas. Conheço empresas como E&Y, Deloitte, mas não sei se fazem a mesma coisa que uma consultoria estratégica. Vejo eles bastante presentes em auditorias, mas também tem um custo bem elevado, acredito. No ramo jurídico, não conheço nenhuma que olhe para escritórios de advocacia, ainda mais de pequeno porte. Sei de consultores individuais, que podem nos apoiar, mas nada com muita profundidade também.	Sim, tenho conhecimento. Este que comentei de planejamento estratégico, fizemos com um dos maiores <i>players</i> do mercado e chegou, ao nosso conhecimento, via conselho e relações de <i>networking</i> dos negócios que acabamos fechando. Sabemos que elas atuam mais com indústrias e multinacionais e, por isso, comentei de ser diferenciação...nosso escritório buscou se estruturar e se diferenciar nesse sentido. Acredito que outros escritórios grandes estejam fazendo o mesmo.	Estou a +5 anos no mercado de consultoria, então tenho uma certa profundidade para falar sobre o tema. Nunca vi uma consultoria especializada no setor jurídico, temos projetos que possam atendê-los, mas nada que seja concentrado. Outras consultorias também têm olhado para este mercado jurídico com mais carinho, mas é algo específico, sem uma prática dedicada. As <i>big four</i> atuam mais nesse sentido, com auditoria e tributário.
Com a contratação de uma consultoria de gestão, o que você espera em termos de entregáveis (resultados esperados)?	Como não tenho tanta visibilidade do negócio em si, eu esperaria redução de custos e organização do escritório. Quando digo isto, quero dizer que organizar o RH, facilitar a interação com a contabilidade externa, ver quantas pessoas iremos contratar, como reduzir custos e aumentar nosso número de clientes...algo nesse sentido	Vejo uma estruturação robusta do escritório, em termos de otimização de processos e “olhar para o futuro” buscando entender as melhores práticas de mercado e como nós queremos estar. Ou melhor, dentro do mercado, como podemos nos diferenciar dos concorrentes com tais entregáveis, principalmente em termos e eficiência	Acredito que seja importante, principalmente quando o cliente não tem tanta profundidade no assunto, alinhar sobre quais são os entregáveis do projeto e quando cada etapa vai acontecer quase que diariamente – as chamadas vacas sagradas. Tudo isso para que o cliente tenha visibilidade do que está sendo entregue e consiga acompanhar no detalhe o projeto.