

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**Grupo de Pesquisa: GEAP - Ensino de Administração e Aprendizagem
Organizacional**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA: PROPOSTA COM
DIRETRIZES PARA ORIENTAÇÃO DE ELABORAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E
AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DE
PEQUENO E MÉDIO PORTE**

067.201.859-42

Florianópolis

2025

PROPOSTA DE PESQUISA: GESTÃO ESTRATÉGICA DE ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA: PROPOSTA COM DIRETRIZES PARA ORIENTAÇÃO DE ELABORAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

1- INTRODUÇÃO - CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

Os escritórios de advocacia passaram, ao longo do tempo, por diversas alterações nas formas de trabalho e de gestão. Por ser um serviço característico de uma área historicamente conservadora e com repulsa à “mercantilização da advocacia”, as firmas advocatícias historicamente eram criadas sem qualquer estratégia de negócio, além do desenvolvimento de cartões de visita, aluguel de sala comercial e indicações de clientes. Contudo, com o aumento exponencial na quantidade de advogados no Brasil, a forma tradicional de (falta de) gestão se tornou, além de ultrapassada, ineficaz para a consecução dos objetivos profissionais.

Nessa perspectiva, tais firmas passaram a incorporar a lógica empresarial e desenvolver estratégias de gestão, com o objetivo de propiciar um crescimento ordenado e sustentável para ter capacidade de fazer frente à acirrada concorrência existente neste setor de prestação de serviços.

Entretanto, a lacuna de conhecimento dos advogados sobre gestão estratégica, principalmente nos escritórios de pequeno e médio porte, leva à adoção de práticas gerenciais intuitivas, que muitas vezes colocam em cheque a perenidade de seus escritórios, pois são frequentemente ineficazes para o enfrentamento dos desafios de gestão do cotidiano.

Tal problemática traz a oportunidade de apresentação do presente projeto de pesquisa, cujo entregável se constitui em um conjunto de diretrizes para orientação, elaboração, acompanhamento e avaliação de estratégias em escritórios de advocacia de pequeno e médio porte, a fim de contribuir para esse tipo de organização, dada a ausência de formação e *expertise* a respeito de gestão estratégica por parte dos advogados.

2- JUSTIFICATIVA

A importância da proposta para o setor de serviços advocatícios encontra guarida no ponto exposto na introdução deste projeto de pesquisa, consubstanciado na falta de conhecimento dos advogados a respeito da gestão estratégica.

Diante do cenário exposto, este projeto de pesquisa se justifica pelo oferecimento, aos advogados, de um guia de orientação que auxilie na elaboração, acompanhamento e avaliação de estratégias em escritórios de advocacia de pequeno e médio porte, a partir de fundamentos teóricos e metodologia orientada cientificamente. O desenvolvimento de um guia prático com diretrizes para gestão de escritórios de advocacia de pequeno e médio porte poderá contribuir para a evolução de diversas firmas em termos de gestão estratégica, fornecendo suporte para tomada de decisões estratégicas mais assertivas que auxiliem sua continuidade e que ofereçam subsídios para suas práticas internas em resposta às demandas externas.

No que diz respeito à importância do projeto de pesquisa no contexto da atuação profissional, o candidato é advogado e empreende em seu próprio escritório de advocacia, de modo que o projeto de pesquisa o auxiliará na consecução de seus objetivos profissionais. Nesse sentido, a pesquisa aqui proposta tem o potencial de também fornecer melhorias na gestão estratégica de seu próprio negócio, colaborando para sua perenidade e, ao mesmo tempo, garantindo a qualidade dos serviços prestados. Além disso, o trabalho contribui indiretamente para proporcionar assistência jurídica a indivíduos e empresas, garantindo que seus direitos sejam protegidos e respeitados.

As diretrizes que serão propostas não têm o propósito de substituir qualquer decisão de cada escritório de advocacia, mas oferecer um auxílio em bases científicas que sirvam de orientação à gestão estratégica dessas firmas.

3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Estratégia e Gestão Estratégica

Barney e Hesterly (2007, p. 165) conceituam estratégia corporativa como “a teoria de uma empresa sobre como ganhar vantagem competitiva em um único negócio ou setor”. Os autores prosseguem demonstrando a importância do tema, apontando que quanto mais corretas forem as suposições a respeito da competição do setor e como isso pode ser explorado para a obtenção de lucros, e mais recentemente de maior valor oferecido aos seus *stakeholders*, maior é a viabilidade de obtenção de vantagens competitivas com a aplicação de suas estratégias.

Gestão estratégica, por sua vez, é definida pelos autores (2007, p. 5) como “um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia”. Mintzberg (2010, p. 16) aponta que a importância da gestão reside no fato de que, numa estrutura organizacional, a totalidade dos envolvidos é impactada, daí porque é necessário compreender o tema para praticar de maneira satisfatória.

3.2 Escolas de Estratégia

Em razão da diversidade de conceitos de estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13) sugerem a divisão por escolas de pensamento estratégico – dez, ao todo. Em função do limite de páginas, o presente projeto de pesquisa conterá exposição daquelas que parecem, a princípio, manter maior relação com o problema de pesquisa proposto, quais sejam: a escola empreendedora, a escola cultural, a escola cognitiva e as escola do Planejamento e do Posicionamento.

Para os autores (2000, p. 98), a **Escola Empreendedora** se caracteriza pelo entendimento da formação da estratégia como um processo visionário, resultado da intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério e centralizada na figura do líder. Possui a visão como conceito central, que é a representação mental da estratégia, e dá uma direção para o que precisa ser feito. A relação desta escola com o problema de pesquisa se dá pelo fato de que os escritórios de advocacia de pequeno e médio portes costumam concentrar a estratégia na pessoa do advogado sócio-administrador, empreendedor que muitas das vezes formula a estratégia somente por instinto.

A **Escola Cultural**, por sua vez, é caracterizada pela formação da estratégia como um processo coletivo, de interação social, fortemente impactada pela cultura organizacional, crenças e compreensões comuns aos membros da organização (Mintzberg et al., 2000, p. 196). Nesse sentido, a cultura dos escritórios de advocacia é marcada por valores, normas e práticas que influenciam o ambiente de trabalho, as relações entre advogados e a maneira como os serviços jurídicos são prestados. Essa cultura pode variar bastante dependendo do porte do escritório, da sua área de atuação e da sua localização, mas parece haver alguns aspectos comuns que caracterizam a maioria dos escritórios (Spoerk, 2011). Tais aspectos envolvem hierarquia e tradição; valorização da tradição, experiência e senioridade; ambiente competitivo e de alta performance; horas de trabalho extensas, com expectativa de alta produtividade e comprometimento; competição interna intensa, especialmente para promoções e participação nos lucros; foco em reputação e ética; networking e o relacionamento com clientes, entre outros fatores (Moura et al., 2024).

Já a **Escola Cognitiva** (Mintzberg, 2000) foca na forma como os indivíduos percebem, interpretam e processam informações para formular estratégias. Ela se diferencia de outras escolas por enfatizar o papel da cognição – isto é, os modelos mentais, esquemas e interpretações que influenciam a tomada de decisão estratégica. Neste caso, a formulação da estratégia não é apenas um processo racional e analítico, mas depende da maneira como os gestores percebem e compreendem o ambiente. Tendo em vista que o cérebro humano simplifica a realidade através de modelos mentais, que podem ajudar, mas também limitar a visão estratégica, tal escola pode representar a realidade de grande parte dos escritórios de advocacia. Com base nisso, muitos erros podem estar atrelados à maneira como as pessoas interpretam o mundo, incluindo as heurísticas de pensamento, os vieses de confirmação e até mesmo uma visão limitada da realidade. Tudo isso pode levar a decisões estratégicas baseadas em suposições erradas. Nesse sentido, a Escola Cognitiva é especialmente útil para entender como os advogados pensam e tomam decisões. Como seu foco é no nível individual, com pouca atenção às influências externas, a **Escola do Planejamento** e a **Escola do Posicionamento** podem oferecer um esclarecimento acerca de questões associadas ao ambiente externo.

3.3 Abordagens da Estratégia

Para Vasconcelos e Cirino (2000), a análise estrutural da indústria, neste caso, do setor, é importante para a definição do comportamento das firmas, que se estabelecem de acordo com a estrutura de determinado setor. O posicionamento empresarial dentro dessa indústria (advocática) é fator determinante para o sucesso ou fracasso da organização (Porter, 1991, p. 100), motivo pelo qual as vantagens competitivas possuem importância tão significativa para a atuação da organização dentro do setor, remetendo à importância da Escola do Posicionamento. Pelo mesmo motivo, para Grey & Balmer (1998), a imagem e reputação corporativa se tornaram ativos críticos, essenciais para o sucesso corporativo, pois trazem vantagem competitiva à organização, o que chama a atenção para a importância das teorias que explicam a vantagem competitiva a partir da análise interna. Nesses termos, a VBR (Visão Baseada em Recursos), para Barney e Hesterly (2007, p. 64), explica que os recursos são “ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser criados para criar e implementar estratégias.” As capacidades, por sua vez, possibilitam que, com a utilização de outros recursos, estratégias sejam criadas e implementadas.

Com esses conceitos em mente, a Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma abordagem que considera os recursos de uma organização como ponto principal para sua estratégia. Por essa

visão, as competências, as capacidades e as habilidades são consideradas como o principal pilar do conhecimento produtivo e organizacional, sendo, portanto, a fonte mais importante da vantagem competitiva, da heterogeneidade e da lucratividade das organizações. Assim, a importância reside na compreensão acerca da criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva no que diz respeito aos recursos internos (Kretzer; Menezes, 2006, p. 66).

A evolução da VBR mostra que Capacidades Dinâmicas (Teece et al., 1997, p. 516), por sua vez, vislumbram “a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança”, representando “a capacidade de uma organização para alcançar formas novas e inovadoras de vantagem competitiva”.

Para Meirelles e Camargo (2014, p. 43), a importância das capacidades dinâmicas é a habilidade da organização para se adequar ao dinamismo do ambiente, isto é, a forma com que as organizações podem obter e sustentar vantagens competitivas em um ambiente em constante alteração.

E é exatamente por esse motivo que Amit e Schoemaker (1993, p. 42) destacam que havendo alteração das condições ambientais, os recursos essenciais para garantir a sobrevivência e a performance econômica diferenciada das organizações também devem se alterar, e é a antecipação dessas transformações que possibilitam a continuidade da vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

4- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa a ser desenvolvida se caracteriza por uma abordagem qualitativa, centrada no método de estudo de caso holístico. Isto significa que a unidade de análise será considerada como um todo, sem subdivisões internas, concentrando-se no fenômeno da gestão estratégica em sua totalidade, buscando compreender sua complexidade e as inter-relações no contexto organizacional como um todo e suas relações com o ambiente externo.

Esse tipo de estudo é especialmente útil quando o caso em questão é visto como um sistema integrado, onde diferentes fatores interagem de maneira dinâmica e não podem ser analisados isoladamente. O intuito é explorar em profundidade a gestão dos escritórios de advocacia de pequeno e médio portes, caracterizando um estudo de multicase (Yin, 2015).

A partir deste propósito, a pesquisa será realizada em escritórios de advocacia de pequeno e médio porte. O público-alvo envolvido é formado por sócios-proprietários e advogados associados destes escritórios. Adicionalmente, serão ouvidos clientes e potenciais clientes.

A pesquisa será desenvolvida a partir da triangulação (Sampieri; Collado; Lucio, 2013) dos dados primários, oriundos das entrevistas com o público envolvido, e dados secundários, provenientes, normas da profissão e registros das firmas pesquisadas, entre outros.

A fase de análise de dados se dará a partir do processo de categorização dos dados, seguida da análise temática (Braun; Clarke, 2006) fundamentada na teoria sobre gestão estratégica das organizações.

A metodologia proposta e os objetivos geral e específicos correspondentes podem ser resumidos conforme segue:

Quadro 1 – Objetivos, coleta e análise de dados

OBJETIVO GERAL		
Propor um guia de orientação que auxilie na elaboração, acompanhamento e avaliação de estratégias em escritórios de advocacia de pequeno e médio porte, a partir de fundamentos teóricos e metodologia orientada cientificamente.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COLETA DE DADOS	ANÁLISE DE DADOS
Pesquisar o estado da arte sobre gestão estratégica de organizações	Bases de dados científicas	Revisão Sistemática da literatura
Identificar as principais barreiras e limites na gestão estratégica de escritórios de advocacia de pequeno e médio portes	Dados secundários: Documentos institucionais, incluindo resoluções, leis e relatórios concernentes à profissão; Dados disponíveis em sites oficiais dos escritórios, além de outros canais institucionais. Dados primários: Entrevistas Semiestruturadas com sócios-proprietários e advogados associados dos escritórios; clientes e potenciais clientes dos escritórios.	Análise documental Categorização e análise temática
Verificar as oportunidades e as possibilidades para a gestão estratégica de escritórios de advocacia	Dados secundários: Documentos institucionais, incluindo resoluções, normas e relatórios concernentes à profissão; Dados disponíveis em sites oficiais dos escritórios, além de outros canais institucionais. Dados primários: Entrevistas Semiestruturadas com sócios-proprietários e advogados associados dos escritórios; clientes e potenciais clientes dos escritórios.	Análise documental Categorização e análise temática

Sistematizar as informações para a consecução das diretrizes aos escritórios	Dados fornecidos pelas etapas anteriores da pesquisa	Dados analisados
--	--	------------------

Após a coleta e análise dos dados, será realizada sua sistematização na forma de um guia de orientação com diretrizes estruturadas, com o propósito de fornecer embasamento sólido e orientações para a elaboração, o acompanhamento e a avaliação de estratégias e práticas correspondentes para a gestão de escritórios de advocacia de pequeno e médio portes, de forma a promover maior eficácia e coerência nos procedimentos e nas tomadas de decisão por parte dos gestores.

5- VIABILIDADE/IMPLEMENTAÇÃO

A viabilidade de implementação do projeto aqui proposto oferece potencial, pois encontra alinhamento com as demandas e desafios enfrentados pelos escritórios de advocacia de pequeno e médio portes, bem como pela oportunidade de oferecer diretrizes concretas e aplicáveis a essas firmas. A proposta a ser desenvolvida contará com o envolvimento do público a que se destina, compreendendo diálogos com os principais *stakeholders* estratégicos, o que favorece sua aceitação e implementação no contexto dessas organizações. Para garantir sua adoção, serão estruturadas diretrizes claras e aplicáveis, adaptáveis à realidade dos pequenos e médios escritórios.

O projeto será desenvolvido com uma metodologia científica, e a existência de parcerias institucionais por parte do candidato reforçam a viabilidade da iniciativa, garantindo suporte e legitimação para sua adoção. Nessa perspectiva, espera-se que a proposta apresente não somente aplicabilidade prática, mas que também contribua para os conhecimentos teóricos sobre gestão estratégica de escritórios de advocacia.

6- CRONOGRAMA

O mestrado e o projeto proposto seguirão o seguinte cronograma:

Etapas/ Meses	Disciplinas, Fundamentação teórica e desenvolvimento do projeto	Defesa do Projeto de Qualificação	Coleta de dados	Análise de dados	Elaboração do relatório	Defesa da dissertação
------------------	---	---	--------------------	---------------------	----------------------------	--------------------------

1	X					
2	X					
3	X					
4	X					
5	X					
6	X					
7	X					
8	X					
9	X					
10	X					
11	X					
12	X					
13		X				
14			X			
15			X			
16			X			
17			X			
18				X		
19				X		
20				X		
21				X		
22					X	
23					X	
24						X

7- REFERÊNCIAS

AMIT, R. AND SCHOEMAKER, P.J.H. Strategic assets and organizational rent. *Strat. Mgmt. J.*, v.14, p.33-46, 1993. disponível em: <<https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>> - acesso em 31.03.2025.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

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

GRAY, Edmund R.; BALMER, John MT. Managing corporate image and corporate reputation. **Long range planning**, v. 31, n. 5, p. 695-702, 1998.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA KRETZER, Jucélio; MENEZES, Emílio Araújo. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de economia mackenzie**, v. 4, n. 4, 2006.

LUCIO, María del Pilar. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

MEIRELLES, Dimária Silva; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 41-64, 2014.

MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL. *Safari de Estratégia*, Porto Alegre: Bookman editora, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Managing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DE MOURA, Franciele et al. A influência da cultura de aprendizagem no desempenho de equipes em escritórios de advocacia. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 4, p. e3585-e3585, 2024.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 95-117, Winter 1991. Special issue.

SPOERK, Susan Balzer. **Organizational Culture in Wisconsin Large Law Firms. College of Professional Studies Professional Projects. Paper 36, 2011.**

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

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

VASCONCELOS, F. C. de; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 40, n. 4, p. 20–37, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37773>. Acesso em: 31.03.2025.