

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA ESPECÍFICA EM ADMINISTRAÇÃO EM  
DE EMPRESAS**

**RENATA CARVALHO DA SILVA**

**AS VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS EM UM ESCRITÓRIO DE  
ADVOCACIA: UM ESTUDO FUNDAMENTADO EM VRIO**

**CRICIÚMA**

**2017**

**RENATA CARVALHO DA SILVA**

**AS VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS EM UM ESCRITÓRIO DE  
ADVOCACIA: UM ESTUDO FUNDAMENTADO EM VRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Henrique Almino Francisco

**CRICIÚMA**

**2017**

**RENATA CARVALHO DA SILVA**

**AS VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS EM UM ESCRITÓRIO DE  
ADVOCACIA: UM ESTUDO FUNDAMENTADO EM VRIO**

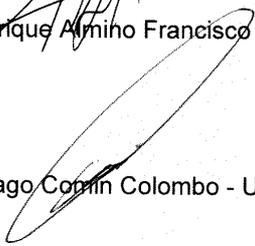
Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
para obtenção do grau de bacharel no curso de  
Administração da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense, UNESC.

Criciúma, 01 de dezembro de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Dr. Thiago Henrique Almiro Francisco - UNESC - Orientador



Prof. Me. Tiago Corrin Colombo - UNESC



Prof. Esp. Evaldo Lourenço de Lima - UNESC

Dedico a minha mãe, com amor.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus que com Sua infinita bondade me permitiu chegar até aqui, me capacitando, dando força e discernimento para enfrentar as adversidades da vida. Obrigada meu Senhor!

Agradeço a minha filha, minha princesa, que com paciência e amor entendeu a necessidade da minha ausência. A minha mãe, pelo cuidado e zelo com a nossa casa e nossa família. Ao meu namorado por ser meu porto seguro, meu momento de paz.

Agradeço ao meu professor orientador que desde o início do projeto não mediu esforços para me auxiliar no desenvolvimento desta pesquisa. Se eu conhecesse uma palavra de agradecimento maior que essa eu usaria - Muito obrigada!

Agradeço aos meus colegas de trabalho que tiveram muita paciência comigo ao decorrer deste processo de desenvolvimento, sempre com palavras de incentivo. Em especial ao sócio majoritário que foi grande incentivador na realização deste sonho.

Finalmente, agradeço a instituição UNESC e os professores, em especial ao Professor Zilli, que fazem de seu trabalho uma dedicação ao aprendizado do outro, bem como da minha formação como profissional, obrigada.

“Você não pode mudar o vento, mas pode ajustar as velas do barco para chegar onde quer.”

(Confúcio)

## RESUMO

**Renata Carvalho da Silva. As vantagens competitivas sustentáveis em um escritório de advocacia: Um estudo fundamentado na VRIO. 2017. 66 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas - Linha de Formação Específica em Administração de Empresas – Universidade do Extremo Sul Catarinense UNESC.**

A gestão estratégica possui um papel fundamental para a captação de novos clientes. Atualmente com a chegada de diversos profissionais da área de direito, a qualidade nos serviços está diretamente relacionada com a satisfação e precisa ser percebida pelos seus consumidores. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é conhecer a percepção de alguns aspectos da vantagem competitiva, sob a ótica dos gestores do escritório objeto de estudo. A fundamentação teórica trata de aspectos relacionados à Visão Baseada em Recursos e a ferramenta VRIO, sob a perspectiva de sua relação com a gestão estratégica, em virtude das relações entre “organização/concorrente”. Outros temas complementares agregam valor ao texto, tais como o planejamento estratégico e uma visão geral do contexto operacional da elaboração de uma estratégia. Os procedimentos metodológicos, ancorados em uma pesquisa qualitativa de viés interpretativista a qual orientou a aplicação de uma entrevista, que foi tratada sob a ótica da análise de conteúdo. Os resultados mostram que o escritório possui pontos fortes e oportunidades considerados de qualidade pelos associados, mas, a necessidade mais evidente é da criação de novos valores e de um maior posicionamento no mercado para a captação de novos clientes e para a manutenção dos já existentes.

**Palavras-Chave:** Gestão de Escritório de Advocacia. Análise Swot. Matriz VRIO. Gestão Estratégica. Planejamento Estratégico.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Metodologia do Planejamento Estratégico.....	20
Figura 2 - Matriz SWOT .....	24
Figura 3 - Matriz SWOT do Escritório X: .....	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo VRIO.....	28
Quadro 2 - Perspectiva do Estudo. ....	35
Quadro 3 - Síntese da visão geral, sob a ótica dos sócios do Escritório X: .....	41
Quadro 4 - Cruzamento da Análise SWOT: .....	48
Quadro 5 - Análises que resultaram em desvantagem competitiva: .....	49
Quadro 6 - Análises que resultaram em uma paridade competitiva:.....	50
Quadro 7 - Análises que resultaram em vantagens competitivas temporárias:.....	51
Quadro 8 - Fator que garante uma vantagem competitiva sustentável: .....	52

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
VBR	Visão Baseada em Recurso
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização
SWOT	Strength, Opportunities, Weakness e Threats (Forças, Oportunidades, Fraquezas e ameaças)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	16
<b>1.2.1 Geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.2 Específicos</b> .....	<b>16</b>
1.3 JUSTIFICATIVAS .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>19</b>
2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES .....	19
2.2 A GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES .....	21
2.3 ALGUMAS FERRAMENTAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA .....	22
<b>2.3.1 Matriz SWOT</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3.2 O <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	<b>25</b>
2.4 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS .....	26
2.5 POSICIONAMENTO NO MERCADO .....	29
<b>2.5.1 Análise de mercado</b> .....	<b>29</b>
2.5.1.1 Segmentação .....	30
2.5.1.1.1 <i>Diferenciação</i> .....	30
2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICOS EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA .....	31
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>33</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	33
3.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE AMOSTRAGEM .....	33
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	34
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....	34
3.5 PERSPECTIVA DO ESTUDO .....	35
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>36</b>
4.1 O HISTÓRICO DA EMPRESA X .....	36
<b>4.2.1 Características da empresa</b> .....	<b>37</b>
<b>4.2.2 Os desafios da empresa</b> .....	<b>38</b>
<b>4.2.3 Síntese da visão geral da empresa</b> .....	<b>41</b>
4.2 A ANÁLISE AMBIENTAL DA EMPRESA .....	41
<b>4.2.1 Os pontos fortes</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2.2 Os pontos fracos</b> .....	<b>43</b>

<b>4.2.3 As ameaças.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.4 A matriz SWOT e suas contribuições .....</b>	<b>47</b>
4.3 AS VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS DO NEGÓCIO .....	49
<b>4.3.1 As desvantagens competitivas .....</b>	<b>49</b>
<b>4.3.2 Os aspectos de paridade competitiva .....</b>	<b>50</b>
<b>4.3.3 As Vantagens temporárias .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3.4 As vantagens competitivas sustentáveis.....</b>	<b>52</b>
4.4 OS FATORES INTERVENIENTES À COMPETITIVIDADE .....	53
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>56</b>
5.1 PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA.....	56
5.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS .....	58
5.3 CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO.....	59
5.4 RESTRIÇÕES DO ESTUDO .....	59
5.5 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	60
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO(S).....</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Quando a palavra estratégia é citada dentro de uma organização, refere-se aos planos que a mesma tem, de curto e longo prazo, a fim de alcançar seus objetivos e metas estabelecidas, com a finalidade de estabelecer uma vantagem competitiva perante seus concorrentes (WHITTINGTON, 1996).

Esta estratégia pode ser elaborada a partir de três pontos de vantagem: 1) A formulação da estratégia, que se refere ao desenvolvimento da mesma, propriamente dito; 2) implementação da estratégia, que seria colocar em prática aquilo que foi planejado; e 3) o controle estratégico, o qual é responsável por controlar se aquilo que foi planejado está sendo executado corretamente e/ou interferir com adequações na estratégia quando necessário (HENDERSON, 1998).

Apesar dos escritórios de advogados serem definidos como sociedades civis de prestação de serviços, na advocacia empresarial, que é o caso do escritório objeto de estudo desta pesquisa, na prática funcionam muito parecido como uma empresa: Possuem funcionários, geram receitas (honorários), têm despesas fixas, pagam encargos e impostos e apresentam demonstrativos contábeis, para finalidade fiscal. Neste sentido, a gestão estratégica se faz necessária também nestes escritórios supracitados, para o acompanhamento do desenvolvimento da estratégia de atuação no mercado de trabalho, inclusive para os profissionais liberais, que possuem e/ou atuam em um escritório de advocacia.

Essas organizações, mesmo que de pequeno porte precisam também, como toda empresa, definir seu público alvo, estabelecer sua missão, visão e valores, para estar apta a traçar suas metas e objetivos, a fim de implementá-los para alcançar resultados consistentes, pois na maioria dos casos existentes no escritório em questão, os clientes são de longa data, porque confiam no trabalho destes profissionais através de um histórico de estratégias bem sucedidas, seja atuando em um processo ou na postura estratégica que se adotou com o mesmo. Ou seja, toda estratégia tem que ser analisada e alinhada para o alcance de resultados e fidelização de cliente, caso contrário, será necessário uma adequação na estratégia traçada, sempre de acordo com seu nicho de mercado e a definição da sua razão de ser empresa.

A gestão estratégica consiste nestas formulações, nas tomadas de decisão e monitoramento da estratégia, visando alcançar objetivos futuros. Para o

início desta formulação será necessário analisar dados específicos que identificam a competitividade da empresa, tais como: as oportunidades e ameaças no ambiente externo e pontos fortes e fracos no ambiente interno, com intuito de aproveitar e/ou incentivar aquilo que é identificado como pontos fortes e oportunidades e melhorar e/ou elaborar estratégias para aquilo que for identificado como pontos fracos e ameaças.

Uma vez identificadas às informações supracitadas, o gestor passa a pensar sobre a disponibilidade organizacional com ações de melhorias para eventuais oportunidades estratégicas, elencando as prioridades, em função dos assuntos mais emergentes identificados na pesquisa, ou seja, decidir para onde a empresa deve seguir para sobreviver ou sobressair da situação em que se encontra.

De todo este processo mencionado, nada se diferencia quando o assunto é escritórios de advocacia, a estratégia em si depende de uma definição do público, missão, visão e valores, estratégias de atuação e, neste caso, áreas de atuação, implementação e monitoramento (constante), pois a concorrência na prestação de serviço é muito mais dinâmica e rápida do que no desenvolvimento de algum produto, por exemplo.

Esta monografia foi estruturada em cinco capítulos, onde o primeiro deles introduz o assunto pertinente desta pesquisa e destaca a situação problema, o objetivo geral e os específicos e a justificativa para o desenvolvimento da mesma. No segundo capítulo encontra-se a fundamentação teórica, com o objetivo de revelar os autores e suas publicações mais relevantes em relação aos temas abordados nesta pesquisa.

Os procedimentos metodológicos vêm de encontro com os métodos utilizados para aplicação da pesquisa e a forma de análise utilizada para obtenção dos objetivos estabelecidos, os quais estão apresentados no capítulo três desta pesquisa.

No quarto capítulo foram apresentados os dados coletados com a entrevista aplicada com os sócios do *Escritório X* e junto com os dados, a análise dos mesmos, com o objetivo de responder a pergunta de pesquisa objeto deste estudo. No capítulo cinco, encontra-se as considerações finais, referências utilizadas para o desenvolvimento do estudo e anexo contendo o instrumento de coleta de dados.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

No site da Ordem dos Advogados do Brasil/SC (2017), tem disponibilizado um quadro, o qual indica o número de profissionais atuantes neste órgão regularizador, os quais estão devidamente aptos para atuar no mercado. Os números são: 1.098.419 advogados no Brasil, 38.138 advogados em Santa Catarina (números que contam com os advogados e suplementares) e 112 estagiários, ou seja, possivelmente futuros profissionais que somarão com o número de advogados descritos acima. Sem contar os inúmeros estagiários que não possuem registro na Ordem dos Advogados do Brasil, conforme destaca os sócios durante a entrevista aplicada, que pela experiência deles esta situação é o mais comum de acontecer nos escritórios de advocacia. Totalizando o número de 38.250 profissionais que competirão uns com os outros a fim de angariar clientes.

Existe uma ferramenta que foi desenvolvida para avaliação de uma possível vantagem competitiva. A metodologia VRIO foi formulada pelo norte-americano Jay Barney, onde ele analisou os recursos de uma empresa para concluir se teriam vantagem competitiva, se ela é sustentável ou ainda para identificar o que a empresa teria como uma desvantagem competitiva, da seguinte forma: Identificando o “valor”, a “raridade”, a “imitabilidade” e “organização” sobre um recurso ou capacidade. Avaliando ou criando o valor, analisando o quão ele é raro, identificando se é difícil de imitar e se a organização está preparada para aproveitar tal recurso ou capacidade disponível é o que se trata esta ferramenta da administração estratégica.

Ferramenta importante para situações como as que se encontra a concorrência entre os escritórios de advocacia na Cidade de Criciúma/SC, por exemplo, devido ao grande número de profissionais que tem poder para atuar nesta subseção.

Conforme dados repassados por telefone pela OAB/SC na subseção de Criciúma considerando apenas a cidade de Criciúma (Subseção de Criciúma abrange os municípios de Criciúma, Içara e Balneário Rincão), são 1297 advogados regularmente inscritos, atuantes em várias áreas do Direito, mas concorrentes diretos e/ou indiretos entre si.

Estes profissionais poderão ou não manter uma vantagem competitiva sob os demais, dependendo se estão dispostos a estar nessa eterna busca pelo seu

diferencial ser algo realmente que os diferencia dos demais. Hoje muito se fala sobre a visão baseada em recurso como estratégia, a qual se concentra em avaliar principalmente seus recursos internos disponíveis, tangíveis e intangíveis, com o intuito de alcançar esse destaque perante os demais, criar seu valor com recurso que só a empresa dispõe, para ser raro e difícil de imitar e, além disso, estar preparado para atuar com tal recurso ou capacidade.

Portanto, este trabalho vai responder a seguinte pergunta de pesquisa:  
**Quais são os fatores que determinam as vantagens competitivas sustentáveis em um escritório de advocacia?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Apresentar os fatores que determinam as vantagens competitivas sustentáveis em um escritório de advocacia

### 1.2.2 Específicos

- ✓ Apresentar, sob a ótica dos gestores, as características, contribuições e desafios da empresa que é objeto de estudo;
- ✓ Identificar os pontos fortes e as oportunidades a partir da visão dos gestores do empreendimento;
- ✓ Analisar os pontos fortes e as oportunidades na perspectiva da matriz VRIO;
- ✓ Conhecer os fatores que interferem no desenvolvimento da competitividade do empreendimento.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS

Esta pesquisa foi desenvolvida através de um estudo de caso, de um escritório de advocacia, atuante na cidade de Criciúma/SC. A escolha deste escritório se dá por ser o local de trabalho desta acadêmica.

Iniciada a trajetória como secretária do escritório, a qual, com o passar dos anos pode começar a desenvolver outras atividades, atuando hoje na área administrativo-financeira, será uma felicidade como acadêmica do curso de administração, agregar valor e poder fazer os sócios visualizarem o quão importante esses planejamentos são para o sucesso do negócio, já valerá os anos dedicados ao estudo nesta instituição de ensino.

Os sócios do escritório se reúnem frequentemente para pensar, criar e analisar formas de atuação em um processo, valores de honorários e até como divulgar melhor seu negócio, sem infringir o estatuto da OAB, o qual é bastante restrito. Esta é uma característica forte dos gestores do escritório, fazer reuniões de deliberações, a fim de decidirem sobre qualquer assunto em conjunto. Porém, essas deliberações são informais, tratadas e firmadas na boca a boca, sem qualquer formalização, maior planejamento e nem informação formal para os demais colegas do escritório.

Todas as estratégias são tomadas de forma emergente, ou seja, sem qualquer planejamento, atuando de acordo com a realidade do hoje, agindo de forma de reação e não ação.

Com isto e com a análise do cenário atual do mercado de trabalho em que atuam esses profissionais, observei a necessidade de desenvolver a presente pesquisa, com intuito de eles poderem conhecer e mensurar de uma forma mais palpável sua proposta de negócio, seus recursos e capacidades disponíveis ou não, quais são seus concorrentes, de que forma atuam e se tem uma vantagem competitiva sustentável perante eles.

Apesar de que no item 1.1 desta pesquisa, ter sido citado a quantidade de advogados atuantes em Criciúma, nada impede que os clientes, por diversos motivos, busquem advogados de outras cidades, aumentando assim a competitividade entre os profissionais e o desafio de mantê-los (os clientes) no mercado interno.

Então, poder identificar essas características deste escritório, sua forma de atuação e aquilo que o mercado oferece para aproveitamento de uma possível oportunidade, pode ser o início de um diferencial competitivo, pois este que avalia e planeja estará à frente daqueles que não obtêm tais informações.

A partir do momento que os sócios deste escritório poderem conhecer melhor sua proposta de negócio, irão poder apontar aquilo que veem como pontos

fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças em relação ao todo, para chegar a resultados que muito provavelmente ainda não tenham o conhecimento do que os diferencia ou não dos escritórios atuantes da cidade de Criciúma. Pois, como já citado anteriormente, todas as deliberações são feitas informalmente, tão pouco com o conhecimento formal de sua missão como empresa. Quando colocado no papel, feito um “mapa” escrito e estabelecido, fica mais fácil eles entenderem, visualizarem.

O trabalho é viável, pois foram coletadas informações fornecidas pelos próprios gestores do escritório por meio de um questionário, a tempo de estabelecer-se a análise para o Modelo VRIO.

Esta pesquisa, através da Matriz SWOT, análise do modelo VRIO e também da entrevista com os sócios, levanta questões de como eles veem o escritório e como eles se destacam, ou não, perante os demais. Essas são formas de fazê-los pensar melhor, criar valores diferentes, criar estratégias diferentes, sair do comodismo, fazer o novo para ganhar o novo.

Mesmo que os sócios entendam que estruturalmente não exista a possibilidade de angariar mais clientes (coisa que um empresário nunca admitiria e nem deve aliás). Eles terão que encontrar uma forma de manter aqueles que já têm de uma forma que sua vantagem competitiva seja sustentável, pelo menos para aquela cartela de clientes já conquistados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresenta uma visão baseada em autores que já escreveram sobre o tema em que se deseja pesquisar, portanto direciona ao leitor um referencial teórico de acordo com a pesquisa, ou seja, estas publicações servem de base para o estudo e direcionam a interpretação do assunto pesquisado (VIANNA, 2001).

Dessa forma, esta seção aborda conceitos de estudos científicos nos assuntos em questão, com o objetivo de ilustrar o que se pretende com esta investigação.

### 2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

O processo de transformação organizacional, o qual é liderado, conduzido e executado pela alta administração da entidade, é o que pode ser visto como gestão estratégica. Porém, antes da gestão propriamente dita ser aplicada na estratégia, o negócio ou produto passa por etapas do planejamento estratégico essencial para a elaboração e o sucesso. Este planejamento inicia através do diagnóstico, onde se busca detectar possíveis lacunas ou deficiências que a organização apresenta, as quais se não forem reparadas, poderá levar a organização ao fracasso (da estratégia) e comprometer o sucesso da organização (COSTA, 2005).

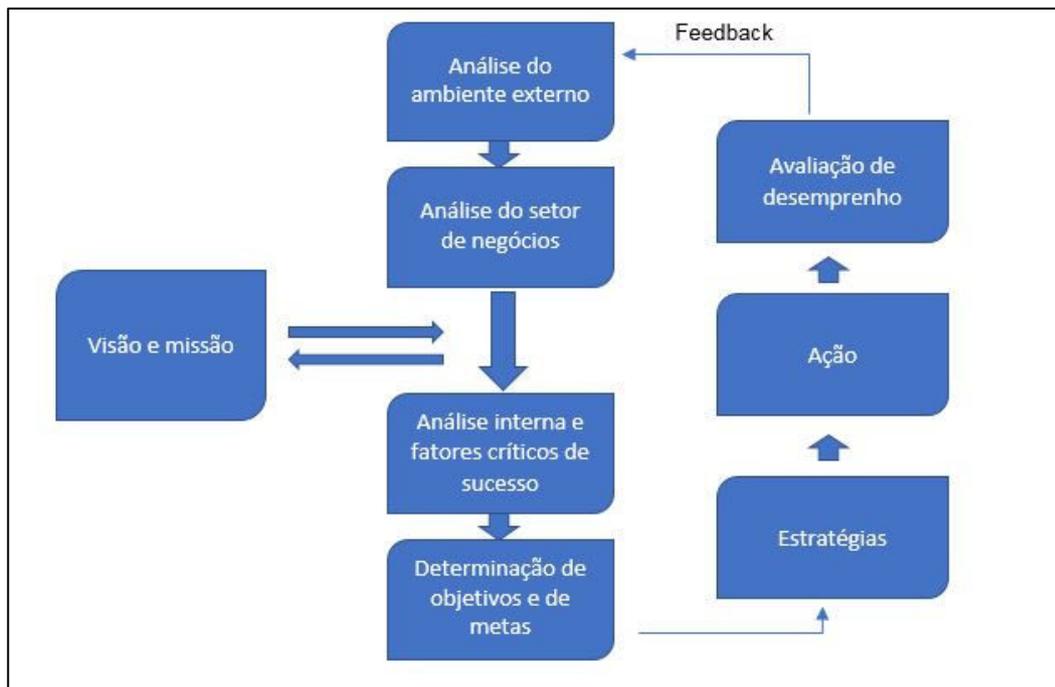
Depois de realizado o diagnóstico supracitado, as pessoas envolvidas se reúnem para aprendizagem daquilo que se refere ao planejamento da estratégia, qual sejam os conceitos, definições, técnicas e prioridades, através de reuniões e seminários. Assim, podendo colaborar mais profundamente, até que o resultado obtenha um nível satisfatório de conhecimento. Com isso, a empresa poderá definir alguns objetivos, inclusive sua missão, visão e valores, a fim de poder afunilar seu foco (BETHLEM, 2004).

A missão é a capacidade de capturar o espírito da empresa, ou seja, é a razão de ser de uma organização. Define-se por frases motivacionais, transmitindo valores da organização e bases para a formulação dos objetivos da empresa, podendo ser definida de forma ampla ou restrita. A visão é a percepção das necessidades do mercado interno e externo, e o modo que a organização agirá para

satisfazê-los, unindo seus valores comuns que o direcionam para o aproveitamento de uma oportunidade, com o intuito de estabelecer uma vantagem competitiva. Já os valores são os princípios da organização, os quais são decididos pela alta administração, de forma honesta, a fim de manter-se fiéis a estes itens definidos e assim segui-los independentemente da realidade externa em que se encontra o mercado (SERRA et. al 2004).

Está ilustrado a seguir uma estrutura que sugere uma metodologia para o planejamento estratégico, o qual começa com aspectos gerais e externos, seguidos de aspectos específicos e internos e fundamentam-se na elaboração da missão e dos objetivos, os quais orientarão as futuras ações da empresa:

Figura 1 - Metodologia do Planejamento Estratégico.



Fonte: Serra, (2004, p. 35).

Munido de todas as informações acima dispostas, teoricamente a empresa estará apta para realizar suas escolhas estratégicas, ou seja, está pronta para definir sua “teoria de como obter vantagem competitiva” (BARNEY; HESTERLEY, 2011).

## 2.2 A GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

Dentro da administração, a palavra estratégia tem o sentido de relação com o planejamento e com o desenvolvimento de vantagem competitiva, direcionamento as ações para o alcance do objetivo estabelecido na fase do planejamento (SALIM. Et.al., 2004).

Deste modo, a estratégia organizacional dedica seu estudo aos processos que levam a mudança organizacional e à sustentabilidade organizacional em longo prazo, caso essas mudanças propostas sejam bem-sucedidas. Este estudo considera o foco, a sua origem e também as implicações teóricas e práticas em relação a experiências já vividas pela própria organização ou qualquer outra empresa que tenha aplicado uma estratégia semelhante (BULGACOV, 2007).

A administração desta estratégia organizacional nasce a partir do momento que a empresa entende que existe a necessidade gerenciar/dirigir todo o processo de planejamento. Para isso, passa-se por quatro etapas que englobam este conceito e fazem da estratégia uma alternativa de mudança organizacional bem-sucedida, quais sejam: 1) Formulação; 2) Implementação; 3) Monitoramento e 4) Alinhamento (WHIGHT, KROLL e PERNELL 2009).

A etapa de formulação se refere desde o surgimento da ideia, do estudo do processo para criação de valor e análises de todas as etapas do planejamento estratégico, os quais foram citados no item anterior desta pesquisa, desde o diagnóstico até a definição dos objetivos propriamente ditos. Ter sua proposta pronta para implementá-la na empresa. Na etapa de implementação, as pessoas responsáveis pelo processo, terão que pôr em prática aquilo que até então se tratava de uma estratégia pretendida, ou seja, aplicar de fato o que estava planejado no papel ou na cabeça dos participantes da criação da ideia. Fazer acontecer na empresa sua estratégia. Já a etapa de monitoramento é a de fiscalização, por parte da alta administração, para verificar se a estratégia realizada foi aplicada e está sendo executada corretamente e se estão dando os resultados esperados pela alta

administração quando a estratégia foi formulada. Caso isso não ocorra, será necessária a aplicação da etapa seguinte, a de alinhamento, que seria a adequação da estratégia realizada para as situações que não foram planejadas, as quais se podem aprimorar sua execução (WHIGHT, KROLL e PERNELL 2009).

Este raciocínio estratégico implica na perfeição do que é essencial no contexto externo, a reflexão e a seleção inteligentes dos fatores críticos, avaliação do grau de urgência da resposta e criatividade das alternativas. Na busca pela filosofia da estratégia, misturam-se pensamentos lógicos com intuição, análise com síntese e procura-se o todo antes das partes. Isso permite que se reconfiguram as ideias de acordo com o objetivo da organização (SELEM, 2003).

Através desses conceitos, resta refletir o grau de importância para uma organização ter em seu planejamento cotidiano a questão que se aborda acima em relação à gestão estratégica, que nada mais é que o planejamento das ações como um todo, pensando no reflexo que trará futuramente para a empresa.

### 2.3 FERRAMENTAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA

As ferramentas da gestão estratégica são meios de analisar e/ou aplicar estratégias de diferentes formas, mas com o mesmo objetivo: conhecer seu negócio ou produto, saber como aplicá-lo da maneira mais correta, a fim de estabelecer uma vantagem competitiva sustentável perante seus concorrentes (MARTINS; LAUGENI 2001).

Essas estratégias podem ser elaboradas de qualquer área da organização, seja ela administrativa, financeira, de marketing e de manufatura da empresa, conforme os exemplos a seguir sob a perspectiva da administração da produção, mas que se adequa a estratégias de qualquer negócio:

- Informatização: Obter um sistema de informações o qual irá permitir agilidade e precisão nas informações necessárias, podendo assim se antecipar de seus concorrentes;
- Desmobilizações: Se trata da venda de imóveis e/ou da empresa com o objetivo de aumentar o capital de giro ou a alternativa seria concentrar os esforços da empresa em um número menor de produtos ou processos produtivos;
- Qualidade total: Oferecer um produto de alta qualidade para obter vantagem competitiva;

- Aquisições: Adquirir empresas que utilizam de uma melhor maneira um recurso ou serviço para obter vantagem competitiva;
- Incentivos: Envolver seus colaboradores de uma forma maciça com uma maior motivação, a fim de se comprometerem a obter o resultado esperado;
- Projeção de demanda: Utilizar técnicas precisas que lhe permitam conseguir um menor custo;
- Robotização: Automação das linhas de produção com robôs ou manufatura integrada por computador (MARTINS; LAUGENI 2001).

Por isso, que as ferramentas da gestão estratégica foram criadas e desenvolvidas nas empresas, para o profissional poder identificar quais áreas ou quais recursos que a empresa dispõe para obter uma vantagem competitiva sustentável. Portanto, neste item da pesquisa, será apresentado algumas dessas ferramentas.

### **2.3.1 Matriz SWOT**

Uma ferramenta considerada das mais simples e de fácil visualização, mas que é de extrema eficácia é chamada de Matriz *SWOT*. Com essa ferramenta é possível que o empreendedor analise e aponte seus pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, de um produto ou serviço (FERNANDES et. al., 2005).

Através da avaliação destes fatores, pode-se identificar onde devem ser alteradas as estratégias, com o intuito de melhorar os processos ou manter caso esteja tendo um resultado positivo (KOTLER, 2000).

A matriz *SWOT* analisa cenários internos (através das forças e fraquezas) e externos (com as ameaças e oportunidades), os quais irão direcionar o planejamento estratégico da empresa, a partir de uma avaliação crítica, criando uma estratégia necessária específica (SERRA et. al 2004). A seguir a representação gráfica, clássica, da análise *SWOT*:

Figura 2 - Matriz SWOT

	Positivo	Negativo
Internos	<p style="text-align: center;"><b>S</b> Strength = Forças</p>	<p style="text-align: center;"><b>W</b> Weakness = Fraquezas</p>
Externos	<p style="text-align: center;"><b>O</b> Opportunities = Oportunidades</p>	<p style="text-align: center;"><b>T</b> Threats = Ameaças</p>

Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

Depois de disponibilizadas as informações do quadro acima, se faz necessário uma avaliação e cruzamento dos dados identificados. Com a relação entre as forças e oportunidades podem ser criadas uma estratégia de alavancagem, ou seja, aproveitar esses recursos que dispõe a organização de uma maneira que lhe oportunize uma vantagem competitiva. A relação entre as forças e as ameaças podem ser identificadas como uma vulnerabilidade da empresa, ou seja, uma força facilmente ameaçada por motivos externos. A relação entre fraquezas e as oportunidades pode significar as limitações que a empresa tem, pois dispõe de uma oportunidade de crescer perante seus clientes, mas não consegue devido a alguma falta que a empresa apresenta (SERRA et. al 2004).

A partir destas análises que se inicia a formulação de metas. Este termo é utilizado pelos gerentes para descrever os objetivos em termos de magnitude e prazo. Estas metas que indicam onde a empresa deseja chegar e a estratégia é o plano de como chegar (KOTLER, 2000). Embora existam muitas estratégias de marketing, Michael Porter condensou em três tipos de estratégias, chamadas por ele de genéricas, que serve de base para a criação do pensamento estratégico, que são:

- Liderança total em custos: Remete ao esforço da empresa em conseguir custos mais baixos na produção e distribuição, de tal forma que possa ofertar preços menores que os da concorrência. Porém, a empresa que opta por o

futuro da empresa somente em preços mais baixos, pode ser prejudicada quando outra empresa se dispõe a ofertar preços menores ainda.

- **Diferenciação:** Neste caso, a empresa opta por ser líder em algum aspecto que lhe diferencia da concorrência, concentrando-se em conseguir um desempenho superior, o qual é valorizado por grande parte do mercado. A empresa que opta por esta estratégia deve oferecer produtos de alta qualidade, com os melhores componentes, montá-los com habilidade e inspecioná-los minuciosamente.

- **Foco:** Consiste na concentração de um ou mais segmentos estreitos de mercado. Focando na liderança em custo ou na diferenciação dentro do segmento-alvo (KOTLER, 2000).

### **2.3.2 O *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado para ser diferenciado da controladoria tradicional existente na maioria das organizações até as últimas décadas do século XX. Esta controladoria tradicional, que muitas empresas ainda utilizam nos dias de hoje, registram e relatam parte da história e dos fatos e ações passadas, que não oferece orientações para as tomadas de decisões que devem ser realizadas futuramente (OLIVEIRA et. al. 2015).

Pensando em instrumentos gerenciais para usuários da controladoria, os quais se preocupam com o gerenciamento estratégico da empresa, foi que os Americanos Robert Kaplan e David Norton criaram este modelo de avaliação de desempenho, o qual analisa não somente os parâmetros tradicionais, como também aspectos mais amplos que são importantes para as empresas que visam à gestão do conhecimento, que são:

- Avaliação de ativos intangíveis de alta qualidade;
- Valor do capital intelectual, que se refere aos colaboradores competentes, motivados e habilitados;
- Processos internos inovadores, eficientes e consistentes;
- Clientes fiéis e satisfeitos;
- Quais os níveis de investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou serviços;

- Investimentos na informatização dos processos (produtivos e gerenciais);
- A qualidade da controladoria interna e sistemas contábeis;
- Qualidade do banco de dados;
- Eficiência e eficácia nos sistemas logísticos (OLIVEIRA et. al. 2015).

O BSC é uma forma de esmiuçar a estratégia que está no papel, traduzindo as grandes metas em tarefas e objetivos específicos para cada funcionário, com o objetivo de que todos eles participem efetivamente da execução diária da estratégia (OLIVEIRA et. al. 2015).

Por isso, é importante destacar que as empresas precisam desta ferramenta de avaliação de desempenho, que é composta tanto de medidas financeiras como de medidas não financeiras, para expandir seu poder de competição no mercado em que se encontra. Pois as organizações estão se modernizando e os métodos de avaliação precisavam também se modernizar, caso contrário, esta avaliação já não serviria para medir capacidades que, hoje, são importantes de avaliar.

#### 2.4 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Porter (1986) descreve a estratégia competitiva como ações ofensivas e defensivas para a criação de uma posição defensável em uma organização, com o objetivo de enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas, para obtenção de um retorno maior para a empresa, que são elas: poder de barganha com os fornecedores, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos clientes, ameaça de novos entrantes e a rivalidade entre os concorrentes (PORTER, 1986).

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma alternativa a essas ideias de Porter sobre estratégia empresarial. Seu foco é mais voltado para os aspectos internos que a organização possui ou pode possuir, para o desempenho das atividades estabelecidas. Seu maior objetivo é fazer com que a alta administração pense em seus recursos, tangíveis e/ou intangíveis, a fim de estabelecer vantagem competitiva, ou seja, a principal fonte para conquistar uma vantagem competitiva está nos recursos internos de uma empresa (COSTA, 2005).

De acordo com a VBR, os rendimentos que uma empresa obtém são devidos aos seus recursos ativos, suas competências e capacidades e quais de seus recursos são únicos e não podem ser imitados imediatamente. Nesta visão, o papel da gerência estratégica consiste em concentrar esforços para desenvolver e explorar eficaz e eficientemente esses recursos, para o propósito de estabelecer vantagem competitiva sustentável (SALIM, et al., 2004)

Continuando nesta linha de raciocínio, Barney (1991) define o que se tornará a teoria central da VBR em termos de vantagem competitiva:

Diz-se que uma empresa possui uma vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo simultaneamente implementada por seus concorrentes ou concorrentes potenciais, os quais são incapazes de repetir os benefícios dessa estratégia. (Barney, 1991, p. 102).

Partindo deste princípio, de que a empresa que possui uma estratégia de criação de valor que é difícil de imitar e ser implementada por outra empresa, ela pode garantir uma taxa maior de lucro do que a taxa média de lucro daquelas que não possuem este valor, ou seja, esta organização domina este mercado, estabelecendo uma vantagem competitiva sustentável (BESANKO et. al. 2004).

A VBR é uma alternativa para elaboração da estratégia que visa os recursos e capacidades internos de uma organização. Esses recursos e capacidades podem ser identificados em quatro categorias:

- Recursos financeiros, que seria o que a empresa tem de dinheiro disponível, seja por lucro, acionistas ou credores.
- Recursos físicos, que se trata de toda estruturação física que a empresa possui, incluindo seus equipamentos, localização geográfica ou acesso à matéria-prima.
- Os recursos individuais, trata-se do recurso do capital humano, ou seja, a experiência do indivíduo, sua inteligência, seus relacionamentos e a visão individual dos gestores e funcionários.
- Por último, os recursos organizacionais, que remete aos sistemas formais e informais do planejamento, controle e coordenação; cultura da empresa e reputação perante os demais (BARNEY; HESTERLY 2008).

Uma ferramenta utilizada para medir se os recursos ou capacidades da organização obtêm uma vantagem competitiva ou não é a matriz (modelo) VRIO, onde é analisado se este recurso é valioso, se é raro, se é difícil de imitar e se é

aproveitado pela empresa ou ainda se ela está organizada o suficiente para aproveitá-lo. Abaixo será demonstrado, como será avaliado o recurso ou capacidade disponível na empresa, através desta metodologia:

Quadro 1 - Modelo VRIO

Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Aproveitado pela empresa	Implicância competitiva
NÃO			NÃO	Desvantagem competitiva
SIM	NÃO		SIM	Paridade competitiva
SIM	SIM	NÃO	SIM	Vantagem temporária
SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem sustentável

Fonte: Adaptado de Barney (2002).

É uma forma de avaliar os recursos da empresa, a fim de identificar se é valioso ou não é estudar sua cadeia de valor. Para uma empresa, a cadeia de valor é o conjunto de atividades que ela desempenha com seus produtos ou serviços. Este estudo tem o objetivo de reconhecer possíveis fontes de vantagem competitiva, sendo útil para identificar os recursos e capacidades financeiros, físicos, individuais e organizacionais que a empresa controla (BARNEY; HESTERLY 2008).

A partir do momento que se identifica o valor dos recursos e capacidades da empresa, deve ser analisada a questão da raridade do item avaliado. Quando esse recurso é feito por muitos concorrentes, dificilmente será fonte de uma vantagem competitiva, e sim uma paridade competitiva, ou seja, tem-se o valor, mas os concorrentes também dispõem do mesmo recurso. Uma empresa pode criar um recurso valioso e raro, mas somente terá uma vantagem competitiva sustentável, caso as empresas concorrentes enfrentem uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo, ou seja, não é possível ou é muito difícil de imitar (BARNEY; HESTERLY 2008).

O potencial de uma empresa para estabelecer uma vantagem competitiva, depende dos itens acima mencionados (valor, raridade e imitabilidade) do recurso ou capacidade. Porém, a empresa precisa estar organizada a fim de maximizar esses potenciais da melhor maneira possível. Isso inclui se empresa disponibiliza de uma estrutura formal de reporte (organograma funcional), dos seus sistemas formais e informais de controle gerencial (como os gerentes estão lidando com as estratégias

da empresa) e as suas políticas de remuneração (maneira que a empresa paga seus funcionários) (BARNEY; HESTERLY 2008).

## 2.5 POSICIONAMENTO NO MERCADO

Posicionamento é a forma que seus clientes visualizam seu produto em relação aos da concorrência (CZINKOTA et al. 2001).

Por esta razão que os criadores desta teoria do posicionamento, defendiam a ideia que mais importante do que a criatividade na promoção do produto, seria a busca de uma posição na mente do seu consumidor.

Um exemplo disto são as marcas, líderes de mercado, que chegam a se tornar sinônimos de toda a categoria de produtos. Que é o caso do Xerox, quando se deseja fotocopiar, Coca-Cola quando se refere a um refrigerante de cola, Bombril para as esponjas de aço ou a Gillete para as lâminas de barbear.

Na busca deste direcionamento estratégico a empresa deve pensar diretamente em satisfazer as necessidades do seu consumidor, sendo seu alvo de atuação e principal meta para o sucesso organizacional (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998). Por isso, há que se zelar pelo negócio desde o desenvolvimento do produto ou serviço, levando-o a criação da estratégia de distribuição e preço do mesmo. Juntamente com esta etapa de desenvolvimento, a empresa se dispõe a promover, àqueles que lhe interessam atingir, quais suas atribuições, como será efetuada a distribuição e seu preço praticado (URDAN, F.T; URDAN, A.T, 2006).

Portanto, nas sessões seguintes, serão mostradas as etapas para uma definição do posicionamento de mercado, um passo a passo para esta diferenciação que é necessária quando o assunto é vantagem competitiva.

### 2.5.1 Análise de mercado

O tamanho do mercado pode ser determinado pela quantidade de pessoas que tem interesse no produto ou serviço que em contrapartida disponha de recursos para efetuar esta troca, sendo esses recursos financeiros ou não (KOTLER, 1990). Ou seja, existe um produto ofertado (vendedor) e um possível cliente disposto

a pagar por ele (comprador), os quais se disponibilizam para a realização desta negociação a fim de atender a necessidade de ambos (KOTLER, 1995).

Então para desenvolver esta etapa é necessário que seja feito um estudo para entender quais as reais necessidades do seu nicho e como seu produto ou serviço ajudará estes consumidores.

#### 2.5.1.1 Segmentação

Nesta etapa de segmentação de mercado, colhe-se informações demográficas, estilo de vida daqueles que são seu público-alvo, o que lhes interessa e quais informações mais necessárias para verdadeiramente conhecer as pessoas que possivelmente usufruirão do seu produto ou serviço, a fim de afunilar sua estratégia somente para as pessoas que interessam ao seu negócio (LAS CASAS, 1993).

A segmentação é um método elaborado para separar grupos dos consumidores em potencial e os grupos que provavelmente terão comportamento de compra, que embora tenham características semelhantes, as necessidades de cada um são diferentes (WEINSTEIN, 1995).

Nesta etapa poderão ser identificados os segmentos existentes, qual posição a empresa está inserida e quais as necessidades deste mercado. Entretanto, a decisão de como atuar trata-se de uma estratégia administrativa (KOTLER, 1995), decidindo quais segmentos atuar.

##### 2.5.1.1.1 Diferenciação

Na diferenciação de posicionamento, a empresa deverá trabalhar com várias etapas, a fim de se diferenciar, se destacar entre as demais, que visam a lucratividade, superioridade e valorização. Por isso, depois de avaliado o posicionamento dos concorrentes, compreender as expectativas dos consumidores deste segmento, a empresa precisa desenvolver um produto que esteja de acordo com as expectativas dessas pessoas que serão seus clientes em potencial, definindo uma imagem de forma que irá posicioná-lo adequadamente na mente dessas pessoas. É importante manter aberto um canal de comunicação entre a

empresa e os consumidores, para obter o *feedback* da posição que se tem em relação a posição pretendida (MINADEO, 2008).

As questões acima abordadas são necessárias quando da utilização do modelo VRIO, pois a partir do estudo desses itens é que se podem conhecer quais são seus consumidores, como seu produto está sendo visto por eles, qual o mercado em que a empresa atua e qual a diferenciação do concorrente. Informações estas que são de suma importância para desenvolver o quadro de avaliação nas questões de valor, raridade e imitabilidade (itens que são avaliados no modelo VRIO). Pois, é preciso ser retentor da informação para poder aplicá-la na ferramenta que avalia a possível vantagem competitiva sustentável que empresa possui ou não (MINADEO, 2008).

## 2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICOS EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

Ao longo da história do desenvolvimento dos processos de fabricação de bens tangíveis, estava presente a prestação de serviços. Porém até a década de 50, quem mais se destacava no cenário político e econômico mundial, eram as indústrias. Hoje, o setor de *serviços* é o que mais emprega e o que gera maior parcela do produto interno bruto (PIB) na maior parte do mundo (MARTINS; LAUGENI, 2001).

A prestação de serviços é diferenciada de um produto por ser preponderantemente intangível e também porque tem características de perecibilidade, variabilidade e talvez inseparabilidade. Características essas que fazem total diferença no modo de “produção” e de comunicação com seus clientes. Nota-se esta diferença quando da compra de uma calculadora, por exemplo, que é um produto tangível. Adquire-se este produto por uma determinada marca ou modelo, mas esses consumidores não se interessam pela sua cadeia de produção. Já em uma consulta médica, o cliente busca conhecer antecipadamente, quando possível, aquele que lhe atenderá, pois será peça fundamental para sua necessidade (NOGUEIRA, 2008).

Nos escritórios de advocacia o planejamento estratégico se dá, da mesma forma que em outra organização, obedecendo todas as etapas necessárias para o planejamento. Porém o foco das estratégias é diferenciado e mais específico, por se

tratar de uma prestação de serviço a qual o código de ética limita muitas alternativas de captação de cliente e posicionamento de mercado.

Selem, Lara Cristina de Alencar (2003), mostra em seu livro uma pesquisa desenvolvida pela FALA (*foundation of association of legal administrators*), que tem como missão promover pesquisas em áreas importantes da administração e gerenciamento de escritórios de advocacia, que no item pesquisado sobre as habilidades gerenciais e empresariais requeridas dos associados, diz:

Para os escritórios continuarem a prover serviços de qualidade para seus clientes, eles devem desenvolver e implementar práticas empresariais, de gerenciamento e de supervisão para a complexa e dinâmica natureza do ambiente jurídico. Muitos sócios e associados, entretanto, não foram treinados para pensar e se comportar como pessoas de negócios, gerentes ou supervisores. Faculdades de Direito se mostram geralmente com pouca iniciativa na preparação de seus graduandos para assumir essas responsabilidades e os advogados costumeiramente não possuem interesse ou tempo para adquirir tais habilidades. Como resultado, os escritórios de advocacia e seus comitês de gestão têm sido vagarosos para responder àqueles que anseiam pelo desenvolvimento e implementação de estruturas organizacionais únicas, práticas gerenciais e tecnológicas necessárias para maximizar os lucros, aumentar a produtividade, aumentar a satisfação dos clientes e promover a satisfação profissional, tanto para os colaboradores jurídicos, como para os não-jurídicos.

O mais comum são os advogados escolherem sua segmentação, por afinidade da matéria estudada na Universidade em que se formou. Porém a forma que é gerenciada sua escolha, a maneira que é aproveitada as oportunidades de mercado e as capacidades internas para o aproveitamento delas é o que faz falta no ambiente jurídico nos dias de hoje. Se praticado o Planejamento estratégico, os advogados, enquanto dirigentes de uma empresa, poderão atingir seus objetivos com vistas a enfrentar o crescimento da demanda por serviços jurídicos mais especializados, oriundos de fenômeno da globalização, do avanço tecnológico nas comunicações e das mudanças do perfil das atividades econômicas (SELEM, 2003).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Kmeteuk Filho (2005) dificilmente será apresentado uma metodologia que indique todos os pontos de uma pesquisa. No entanto existe um consenso de que os principais pontos podem ser subdivididos em outros mais específicos, que orientam a pesquisa na perspectiva do planejamento, da coleta de dados, da análise, da interpretação e da redação do relatório.

Houve um tempo em que a teoria e a metodologia eram vistos como elementos independentes, onde pesquisadores tinham um orientador para a teoria e outro para o método. Porém, no complexo momento atual da sociedade do conhecimento, ambos se tornaram interdependentes. Isso ocorre, inclusive, com a teoria confirmando que o processo de investigação depende da metodologia de pesquisa como base para o processo (VERGARA, 2010).

Nesse sentido, este capítulo apresenta o delineamento da pesquisa, a classificação quanto aos meios e a classificação quanto aos fins, a fim de ilustrar os procedimentos metodológicos que foram adotados para desenvolver a presente pesquisa.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Define-se aqui o tipo de pesquisa quanto aos fins e meios de investigação para se chegar aos objetivos gerais e específicos do estudo. É necessário orientar-se sobre os mais adequados procedimentos para efetivar o trabalho com qualidade (VIANNA, 2001).

A pesquisa é qualitativa, de viés descritivo e que considera o paradigma interpretativo como elemento norteador, já que Morgan (1980) destaca que tal movimento permite a construção de conhecimentos que levam em consideração as experiências dos agentes envolvidos com um determinado processo social.

#### 3.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE AMOSTRAGEM

A definição da população-alvo consiste em delimitar pessoas, organizações ou fenômenos dos quais serão pesquisados por características

básicas como sexo, faixa etária, empresas e localização (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Para definição da área ou da população-alvo da presente pesquisa, não se faz necessário um estudo específico, porque como se trata de um estudo de caso as pessoas de interesse para responder o instrumento de pesquisa serão os sócios do escritório objeto de estudo, ou seja, a partir da visão deles é que seria dada a continuidade do trabalho, por isso somente a necessidade de ouvi-los. Com isso, define-se a amostragem como não probabilística intencional, por tratar-se da seleção dos elementos da população que compõem a amostra necessária, a qual o julgamento depende em parte do pesquisador (MATTAR, 1996).

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Segundo Mattar (2005), dados primários são aqueles que ainda não foram antes coletados. Eles são pesquisados com o objetivo de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento.

A técnica de coleta de dados semiestruturadas são aquelas elaboradas através de pautas, ou seja, tem uma estrutura, mas não é tão rígida, podendo ser flexibilizada ao decorrer da entrevista. Para isso, o roteiro precisa ser previamente elaborado e observado na questão da linguagem, das perguntas a serem elaboradas e o cuidado para não serem repetitivas, mas não quer dizer que será seguido estritamente aquilo elaborado (TRIVIÑOS, 1987).

Por isso que, em se tratar de uma entrevista para levantamento de informações, como é o caso da pesquisa em questão, com informações jamais levantadas por eles, é que se definem como dados primários e sua coleta de dados de forma semiestruturada, pois a pesquisadora fez uma entrevista com um roteiro semiestruturado, com os associados da empresa e através desses dados obtidos que irá elaborar a Matriz SWOT e fará análise VRIO.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados da presente pesquisa será feita de forma qualitativa, por tratar-se de um estudo de caráter descritivo. As pesquisas caracterizadas por descritivas, são aquelas que descrevem um fato ou fenômeno por meio de um

levantamento de dados ou através da observação dos mesmos (SOUZA et. al, 2007).

A técnica utilizada para análise de dados foi de análise de conteúdo, por ter sido aplicada em forma de entrevista individual com cada sócio, a fim de conhecer a visão de cada um quanto ao negócio em que atuam, com objetivo de buscar interpretar as informações obtidas com a aplicação do instrumento de pesquisa, qual seja, a entrevista (OLABUENAGA e ISPIZÚA, 1989).

Portanto, a presente pesquisa caracteriza-se por uma análise de conteúdo de forma qualitativa.

### 3.5 PERSPECTIVA DO ESTUDO

Está apresentado o quadro da perspectiva do estudo que é objeto desta pesquisa, a fim de melhor visualizar as metodologias adotadas para desenvolvimento desta pesquisa.

Quadro 2 - Perspectiva do Estudo.

Objetivos Específicos	Abordagem da Pesquisa	Tipo de Pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimento de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Apresentar, sob a ótica dos gestores, as características e contribuições e desafios da empresa que é objeto de estudo	Qualitativa	Descritiva	Documental	Primário	Entrevista	Levantamento de dados	Análise do conteúdo, análise do discurso ou teoria adotada
Identificar os pontos fortes e as oportunidades a partir da visão dos gestores do empreendimento	Qualitativa	Descritiva	Documental	Primário	Entrevista	Levantamento de dados	Análise do conteúdo, análise do discurso ou teoria adotada
Analisar os pontos fortes e as oportunidades na perspectiva da matriz VRIO	Qualitativa	Descritiva	Documental	Primário	Elaboração do quadro através de dados fornecidos na entrevista	Levantamento de dados	Análise do conteúdo, análise do discurso ou teoria adotada
Conhecer os fatores que interferem no desenvolvimento da competitividade do empreendimento	Qualitativa	Descritiva	Documental	Primário	Elaboração do texto através de dados fornecidos na entrevista	Levantamento de dados	Análise do conteúdo, análise do discurso ou teoria adotada

Fonte: Elaborado pela acadêmica, 2017.

No próximo capítulo serão apresentados os resultados obtidos com a presente pesquisa, através destas metodologias adotadas supracitadas.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo e as sessões seguintes vem atender ao objetivo geral e os específicos estabelecidos na presente pesquisa, a fim de responder a pergunta que move este estudo.

No dia vinte de setembro de 2017 foi enviado por e-mail, aos sócios do escritório, uma entrevista contendo alguns questionamentos de como surgiu a ideia de negócio e como esses profissionais visualizam o seu negócio atualmente. A seguir é apresentada as respostas obtidas através deste instrumento de pesquisa, ou seja, a apresentação dos resultados são todas baseadas na visão dos sócios do *Escritório X*.

### 4.1 O HISTÓRICO DA EMPRESA X

Esta sessão vem atender ao primeiro objetivo específico estabelecido nesta pesquisa.

Iniciada a entrevista com o sócio fundador do escritório em questão, denominado nesta pesquisa como *Sócio A*, onde conta que no início de sua carreira profissional teve a oportunidade de trabalhar como estagiário de dois advogados mais experientes, já conceituados na Cidade de Criciúma, os quais defendiam os interesses jurídicos de uma empresa mineradora de grande porte da região sul. À medida que o *Sócio A* ia trabalhando nos casos que lhe competiam, ele foi adquirindo experiência em áreas que poucos advogados atuavam naquela época, tais como Direito Minerário, Ambiental e Trabalhista, que eram os “carros chefes” de atuação para essas empresas. Depois de formado (em 1986), associou-se ao escritório em que atuava como advogado. Com o tempo, o *Sócio A* passou a conquistar a confiança dos diretores da empresa supracitada, e então ele assumiu todos os processos daquela organização e de outras que necessitavam de alguém que entendesse dessas áreas específicas (empresas interligadas por algum motivo societário), as quais ele começou a atuar com êxito, como era de conhecimento das mesmas.

Chegou um momento em que o *Sócio A* sentiu a necessidade e vislumbrou a oportunidade de aumentar seu ganho. Por isso, a decisão de montar um escritório. Seu próprio negócio, ora denominado “*Escritório X*”.

Em uma conversa bastante madura e profissional, o *Sócio A* dividiu os clientes em que havia angariado naquela parceria, mas levando em consideração a opção que os clientes desejavam. Como ele havia conquistado seu espaço como advogado dessas mineradoras, a opção natural foi que elas seriam levadas como clientes do seu novo negócio, para poder dar continuidade ao trabalho em que já vinha sendo realizado. Então, em 2004 o *Sócio A* juntamente com outro advogado criaram uma sociedade a qual este contava com a maior porcentagem do proveito econômico. Os anos foram passando, outros profissionais da área foram entrando como sócios e outros saindo da sociedade. Este escritório já contou com a formação de 2,3,4 e até 6 sócios, que é sua formação de maior número de advogados. Porém nos dias de hoje conta com 3 sócios, o *Sócio A* e mais dois profissionais, que são parceiros desde 2007 e 2009.

Houve um momento em que foi preciso que o *Sócio A* fizesse uma análise macro ambiental para saber se esta necessidade (pessoal) de montar outro escritório, não passava apenas de um sonho. Pois, a partir do momento em que notasse que seus ganhos não ultrapassariam os custos de manter uma estrutura física, esta realização não seria bem-sucedida. E ele teve a percepção da importância de que, apesar de já ter clientes naquela época, o processo precisaria ser muito bem planejado estrategicamente. Então primeiramente, foi-se definido, amadoristicamente, sua missão e visão, visto que instintivamente havia já definido seu público-alvo, que são:

- **MISSÃO:** Prestar atendimento jurídico de forma ética, buscando inovar para satisfazer o cliente.
- **VISÃO:** Ser excelente nos serviços prestados.

Através desses itens definidos, que servem para serem visualizados e motivacionais, que foi dado início aos planejamentos de como agir para fazer o escritório crescer não só financeiramente, mas também do capital humano, o qual se faz de suma importância para a prestação de serviço. Definições estas que dão rumo ao *Escritório X* até os dias de hoje.

#### **4.2.1 Características da empresa**

Destaca-se que desde o início de sua carreira o *Sócio A* prezou por seu destaque profissional, quando várias vezes trabalhou por muito menos do que julgava merecer e menos do que outros profissionais cobrariam, apenas contando com a visão do futuro retorno que lhe traria aproveitar essas oportunidades, conforme ele diz “*Nesta época, ainda solteiro, não tinha o que perder e tampouco compromissos financeiros que me impedissem de tentar essa experiência. Pensava apenas no meu futuro profissional*”.

Desde este início a qualidade do serviço era valorizada como um diferencial e hoje é o que preza os sócios para a formação do quadro de funcionários: que eles entendam esse diferencial e aprendam a agir desta forma, a fim de que possam também conquistar a confiança desses empresários conservadores, pois aí começa o destaque do escritório, onde todos os profissionais são qualificados, cada um em sua área de atuação, os quais abrangem: Direito Administrativo, Direito Ambiental, Direito Civil, Direito Contratual, Direito de Família e Sucessões, Direito do Consumidor, Direito do Trabalho, Direito Empresarial, Direito Imobiliário, Direito Internacional Privado, Direito Minerário, Direito Penal Empresarial, Direito Societário, Mediação e Arbitragem e Recuperação de Créditos e Empresas.

Segundo os entrevistados essas empresas tendem a ser tradicionalistas e valorizar muito esta tradicionalidade, juntamente com a solidez do negócio, a qual irá transmitir confiança e credibilidade aos clientes do *Escritório X*. Características essas que os sócios veem como seu diferencial: Tradicionalismo, solidez, qualidade, credibilidade e seriedade.

Apesar de estas empresas valorizarem este escritório por essas características fortes, o relacionamento entre os profissionais que atuam e os clientes é de proximidade. Existe uma relação direta entre eles, em que a confiança fala mais alto e, também devido ao tempo, a intimidade (na medida certa) facilita a comunicação e a interação.

#### **4.2.2 Os desafios da empresa**

Ainda baseado nas entrevistas aplicadas, o posicionamento de mercado do *Escritório X* é considerado, pelos sócios, estável. Existe um auto reconhecimento dentre eles de que o *Escritório X* possui profissionais altamente qualificados para algumas áreas de atuação, qual seja: Minerário, Ambiental e Trabalhista. Muitas

empresas buscam o *Escritório X* por terem tido conhecimento de outros processos em que atuou o escritório e que tiveram êxito. Perante os concorrentes, há também um reconhecimento e respeito pelas estratégias de atuação e pela carta de clientes em que possui o *Escritório X*, conforme cita um dos sócios entrevistados: “*Nossos colegas de profissão nos procuram para consultorias em processo em que eles atuam, ou também para parcerias na atuação, ou as vezes, quando não querem atuar em determinado assunto que não tenham tanto conhecimento, até nos indicam clientes. As empresas trazem suas causas para o escritório por históricos de atuação em outros processos bem-sucedidos e isso se aplica aos funcionários em que trabalham na empresa que é nosso cliente.*” Porém, ser referência em estes determinados assuntos, é um passo além do que vive a atual realidade profissional do *Escritório X*.

Ser referência exige muita criação de conteúdo inovador, ser portador da verdade e do conhecimento, além de um histórico de êxito impecável. Existem milhares de profissionais buscando ser esta referência para seus públicos-alvo. Por isso, a grande dificuldade na atuação desta organização no mercado de trabalho seria a concorrência forte e desleal, por ofertarem serviços de qualidade e preço inferiores. Nesta crise, a necessidade de baixar custos, implica no corte de gastos que são identificados como “secundários” os quais se enquadram os serviços advocatícios. A dificuldade maior é o cliente entender que o valor pago é pela qualidade do serviço, pois o modo de atuar em um processo depende de cada estratégia de atuação, cada capital humano que disponibiliza este escritório, para pensar no melhor caminho para atender a necessidade do cliente.

Outra dificuldade que encontra o *Escritório X*, na visão dos sócios, é a constante mudança na legislação e dos entendimentos jurisprudenciais, pois além das atividades que já desempenham esses profissionais, eles têm que estar sempre em busca do conhecimento, ou seja, sempre estudando para se manter atualizado, a fim de prestar um serviço de excelência através de informações atuais e precisas. Pois, isso será o que os levará a conquistar novos clientes com ações antigas ou velhos clientes com novas ações. Visto que, conforme o estatuto da OAB/SC, o advogado é proibido de fazer propaganda e/ou se promover publicamente. Ou seja, o marketing permitido para estes profissionais será sua visão de atuação e os ganhos obtidos com ela, em ações do interesse de cada um.

Por isso a importância da gestão estratégica dentro de uma organização. O gestor poderá utilizar de ferramentas da gestão estratégica para conhecer os pontos negativos (desafios) e os pontos positivos (características) da organização, facilitando assim a visualização de como esta deve agir em cada etapa da gestão estratégica propriamente dita (planejamento, implementação, monitoramento e alinhamento), a fim de estabelecer uma vantagem competitiva sustentável.

Existem diversas ferramentas criadas por diversos estudiosos desta área, mas cabe à alta administração definir qual se encaixa perfeitamente com as necessidades da empresa. Passada as etapas de planejamento e implementação de uma estratégia, será necessário o monitoramento para saber se o processo planejado está obtendo resultados desejados. A VRIO, é uma ferramenta da gestão estratégica, que “nasceu” para avaliar uma possível vantagem competitiva sustentável, através de análises simples, porém bastante completas, a qual poderá nortear se a empresa está no caminho certo no seu planejamento estratégico ou não.

### 4.2.3 Síntese da visão geral da empresa

Está apresentado o quadro da síntese da visão geral, sob a ótica dos sócios do *Escritório X*, com o objetivo de melhor visualizar suas características e desafios os quais enfrentaram e enfrentam ainda os sócios ao longo da sua trajetória profissional, bem como o escritório num todo.

Quadro 3 - Síntese da visão geral, sob a ótica dos sócios do Escritório X:

Características	Desafios
Sociedade do Escritório X surgiu através de uma experiência profissional anteriormente desenvolvida pelo <i>Sócio A</i> ;	Inicialmente a inexperiência do <i>Sócio A</i> foi um desafio a ser vencido para conquistar a confiança dos clientes, principalmente as empresas que tendem a ser mais conservadoras.
Aproveitamento da oportunidade de trabalhar em nichos que não eram tão aproveitados por outros profissionais;	Novo Escritório; Nova Sociedade; Necessidade de angariar novos clientes e manter os "velhos" clientes os quais adquiriram confiança no <i>Sócio A</i> ;
Qualidade no serviço;	Posicionamento de mercado bem definido;
Profissionais qualificados em áreas específicas;	Concorrência forte e desleal;
Tradicionalismo;	Crise Econômica atual do País;
Solidez;	Estratégias de atuação;
Credibilidade;	Constante mudança na legislação;
Seriedade;	Encontrar profissionais capacitados para prestação de serviço de qualidade;
Relação direta com Cliente.	Proibição do código de ética da OAB/SC de fazer propaganda do seu negócio, ou seja, não poder se vender.

Fonte: Elaborada pela acadêmica, 2017.

Na próxima sessão será apresentada a análise ambiental da empresa o qual vem de encontro com o segundo objetivo específico estabelecido.

## 4.2 A ANÁLISE AMBIENTAL DA EMPRESA

Esta sessão vem atender ao segundo objetivo específico estabelecido nesta pesquisa.

Por isso, neste momento será apresentado os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades que os sócios identificaram no seu negócio. Estas informações abaixo transcritas, também foram obtidas através do instrumento de pesquisa aplicado com os sócios do *Escritório X*.

### 4.2.1 Os pontos fortes

Vale destacar que os pontos fortes se referem as competências internas que a empresa disponibiliza para ofertar aos seus clientes e potenciais clientes. Ou seja, aquilo que ela tem de bom para aproveitamento, que lhe trará uma possível vantagem competitiva.

Os três sócios entrevistados elencaram diversos pontos fortes, mas o destaque será dado para as características que foram comumente identificadas. Uma dessas características foi a qualidade no serviço prestado.

Quando se trata de clientes pessoa jurídica a cobrança de resultados é bastante diferente quando na prestação de serviço para uma pessoa física, apesar de a maneira de atuação ser exatamente a mesma. Como desde o início do escritório, seu principal cliente tratava-se de empresas, a cobrança interna era de um nível bastante alto. Com essa cobrança interna, mas também externa (vindo dos clientes) em busca de resultados eficazes, a maneira que os sócios identificaram como ser a principal fonte de prestação de serviços de qualidade, era sempre prezar pela qualificação constante, a fim de estarem atualizados nos assuntos necessários a serem discutidos com seus clientes. Por isso, como estratégia o *Escritório X* sempre incentiva financeiramente os estudos e cursos de interesse dos colaboradores, o que eles entendem que garante os bons resultados em processos, conforme cita o Sócio A em sua entrevista: “*Faço questão de financiar os estudos daqueles que tem interesse em se aprofundar na esfera do conhecimento da área em que atuam. É um benefício mútuo, eles ganham por aprender, mas o escritório ganha agregando valor ao capital humano disponível, o que é de suma importância para nós advogados.*”

O *Escritório X* conta com grandes empresas como clientes. Conquista que vem desses resultados obtidos. Essa boa carteira de clientes (outro ponto forte identificado pelos sócios) faz com que seu nome seja associado a grandes processos, de complexidade e, transmite confiança, tanto para aqueles que já são seus clientes, mas também para aqueles que irão escolher quem representará seus problemas no mundo jurídico.

A “escolha” de atuar nas áreas de Direito Minerário e Ambiental, que nem foi tão escolha própria, por assim dizer, é um ponto forte do *Escritório X*, o qual lhe garante manter essas grandes empresas mineradoras a tanto tempo, conforme dito

por um dos sócios em sua entrevista: “ (...) Nesta região não se encontra muitos advogados especialistas nestas áreas, somente nas grandes cidades, o que elevariam os custos das empresas em trazer esses profissionais para atuar em seus processos aqui. Então, é onde a experiência deste escritório conta quando necessitam de um profissional que realmente entenda do assunto.”

Através dos conhecimentos específicos em que atua cada colaborador, é possível que os clientes sejam atendidos de uma forma mais ágil e com atendimento personalizado. Cada sócio gerencia uma área de atuação, os quais contam com a colaboração de outros profissionais, igualmente qualificados, para o desenvolvimento do trabalho de uma forma mais eficaz. Todos, sem exceção, têm a conduta de passar para o colega “corrigir” aquilo que foi elaborado, pois assim, minimiza as chances de mandar adiante um documento com erros os quais o criador do mesmo, não havia observado. Essas duplas, inclusive, tendem a discutir estratégias de atuação no processo juntas, pois a política do escritório incentiva que duas cabeças pensam mais que uma.

Com isso, a resolução de problemas, se torna no mínimo mais visível para o cliente e mais fácil para o profissional que atuará. Além disso, as experiências relatadas por eles mostraram que o cliente gosta disso, pois entende que a resolução do seu problema não depende somente de um profissional, o qual poderá, por diversos motivos, se afastar do escritório e deixar seu processo de lado. Reza o princípio da continuidade, conforme relata um dos sócios em sua entrevista: “ (...) Isso funciona inclusive quando um dos profissionais precisa se ausentar do escritório, o assunto não ‘morre’, pois o outro participante poderá dar continuidade com a mesma facilidade daquele profissional, visto que o mesmo teve participação em todo o processo.”

#### **4.2.2 Os pontos fracos**

Os pontos fracos se referem as debilidades internas que a empresa tem. Ou seja, aquilo que ela peca em relação ao seu negócio. Suas fraquezas em relação ao seu capital interno disponível.

Este fator levantou vários itens que vêm contrários às características elencadas como pontos fortes. Devido ao fato de que para cada situação têm dois profissionais envolvidos existe uma dificuldade inicial de identificar qual dos dois

tomará a iniciativa de responder ou se posicionar perante o cliente, devida a falta de comunicação entre eles. Isso leva, em algumas vezes, que o cliente espere um pouco mais do que o normal para obter um retorno do profissional.

O problema de comunicação é um dos pontos fracos mais ocorrente no cotidiano do *Escritório X*. Os sócios sempre se reúnem para deliberações e decisões no geral e nesses momentos é que são “descobertos” os furos de comunicação entre todos do escritório. Seja numa informação dada duplamente ou de não agir esperando o outro tomar iniciativa, conforme diz o *Sócio A*: “*Conforme o número de trabalho vai aumentando e o quadro de funcionários for crescendo, fica mais difícil a simetria da comunicação interna do escritório, pecamos bastante nisso.*”

Isso pode ser visto com maus olhos pelos clientes, principalmente se ocorrer de um expressar que “sim” e o outro que “não”, por exemplo. Por isso a necessidade da busca constante de aprimorar a comunicação interna. A melhor alternativa, mas que não sana todos os problemas, foi a contratação de um programa jurídico que controla tudo que o advogado tem de prazo judicial ou extrajudicial.

Neste prazo tem um espaço de observações onde são descritas todas as coisas que foram feitas em relação ao que está descrito no prazo. Em relação aos e-mails foi tomada a decisão de que somente responderá aquele profissional cujo correio eletrônico esteja direcionado. Mesmo que a dupla trabalhe na elaboração da resposta. Mas com tudo isso eles ainda encontram problemas, pois lidar com informações e capacidades humanas exige muito mais cuidado do que a fabricação de um produto, por exemplo.

Outro fator que vem contrário ao item selecionado como ponto forte, seria o fato de que como as empresas normalmente obtêm um número muito grande de ações, não resta tempo ou espaço para captação de clientes pessoa física. Além disso, por serem advogados de grandes empresas, os possíveis clientes pessoa física se intimidam em procurar o escritório, por demonstrar ser careiro ou não querer defender ações entendidas como pequenas. Fato este que dificulta na captação de novos clientes, conforme destaca o *Sócio A*: “*Tivemos muitos casos em que o cliente nos procura depois de um outro profissional ter atuado em sua ação, mas que, por diversos motivos, esses advogados acabam não obtendo resultados desejados e até perdendo prazo judiciais. E quando questiono porque não nos*

*procurou quando da intimação, a resposta é sempre de que acham que é mais caro ou que não atendem causas pequenas como as que eles tem.”*

O canal de comunicação aberto que o *Escritório X* possui é a rede social *Facebook* e o site institucional. Este que por sua vez, foi indicado pelos sócios como seu ponto fraco, visto que está bastante desatualizado em sua forma de apresentação, bem como nos conteúdos informativos nele oferecidos.

O código de ética proíbe os advogados de se venderem (fazer propaganda), porém existe essa possibilidade de venda do negócio, que é bastante comum entre os escritórios de advocacia, conforme descrevem os sócios. Trata-se da fomentação do site com artigos bem escritos ou dicas de como atuar em algumas situações, os quais são divulgados no site, mas que podem ser chamados aos leitores através do *facebook*. Neste item peca o *Escritório X*, destacam eles, o escritório não tem essa divulgação (sutil) a fim de serem identificados como formadores de opinião, o que certamente, na era digital de hoje, pode atrapalhar na busca de um advogado.

#### **4.2.3 As ameaças**

As ameaças, por sua vez, se referem aos atributos externos que possam ameaçar e/ou dificultar seu negócio. Ou seja, aquilo que possa vir em conflito com seus interesses e muitas vezes impossibilitar a captação de clientes.

A primeira grande ameaça que tem o *Escritório X*, o qual foi citados pelos três sócios inúmeras vezes na entrevista, é o grande número de profissionais atuantes na Cidade de Criciúma e Região. Além dos profissionais já consolidados em sua profissão, a cada semestre o número de advogados aumenta. Profissionais novos, sem muito que perder ao arriscar, com sede de trabalhar e que representam a inovação e informação rápida, devido a era da tecnologia em que domina o pessoal mais jovem. Que, inclusive, prestam serviço por valores muito inferiores à tabela de honorários que dispõe a OAB/SC, que serve de base para os advogados cobrarem seus honorários advocatícios, item que foi muito debatido por eles também no instrumento de pesquisa. Talvez, pela inexperiência, esses profissionais não terão a mesma qualidade na prestação de serviço, porém fazem barulho aos potenciais clientes e sim, roubam esses clientes pelo fator preço.

Além dos profissionais que escolhem atuar como advogados existe uma ameaça a eles que vem daqueles que escolheram a profissão de contador, conforme relatam os sócios. Diversos contadores entenderam a necessidade de uma segunda formação - em Direito no caso, para poder resolver questões básicas de seus clientes ou até mesmo questões contratuais. Esses contadores não costumam assumir grandes processos, mas também lhe roubam possíveis clientes que poderiam procurar o *Escritório X* e assim, poderem conhecer sua proposta de negócio, para futuras ações também.

Um dos sócios destacou outra ameaça que enfrenta o *Escritório X*, que é a dependência econômica de apenas uma empresa. Quase 80% do seu faturamento depende dos honorários de um único cliente. O valor recebido é consideravelmente alto e isso é de certa forma bom, porém que garantia os sócios tem de quanto tempo terão de parceria com a mesma? O que garantiria seus compromissos financeiros, caso este cliente resolva mudar de advogado? Uma ameaça que, se concretizada, comprometeria a sobrevivência do negócio do *Escritório X*.

#### 4.2.4 A matriz SWOT e suas contribuições

Figura 3 - Matriz SWOT do Escritório X:

		POSITIVO	NEGATIVO
		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
INTERNO		Qualidade no serviço prestado;	Demora nas respostas aos clientes;
		Confiança do cliente;	Falha na comunicação interna;
		Boa clientela;	Site Institucional;
		Conhecimentos específicos;	Fama de não atender ações pequenas;
		Bons resultados em processos;	Variedade de clientes pessoa física;
		Incentivo ao estudo;	
		Revisão de peças;	
		Agilidade nas respostas	
		Atendimento personalizado;	
		Diversas áreas de atuação;	
		Atuar em Direito Minerário e Ambiental.	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
EXTERNO		Networking;	Dependência econômica de uma única empresa;
		Novas áreas de atuação;	Concorrência;
		Novos processos;	Grande número de advogados se formando;
		Parcerias com Advogados;	
		Parcerias com Contadores;	
		Divulgação do negócio no site institucional;	

Fonte: Elaborada pela acadêmica, 2017.

Diante dessas informações dispostas no quadro acima, é que se pode começar a pensar nas metas do *Escritório X*.

Com o cruzamento das informações dispostas, poderá ser criada uma estratégia que poderá potencializar o escritório que é objeto de estudo:

Quadro 4 - Cruzamento da Análise SWOT:

<b>Pontos Fortes X Pontos Fracos</b>	<b>Pontos Fortes X Oportunidades</b>
Para minimizar o tempo de espera dos clientes, os sócios podem ter uma central de recebimento, a qual pode ser a secretária do estabelecimento, onde a mesma poderá cobrar uma resposta mais ágil do profissional responsável, poderá inclusive se certificar de não acontecer de duas pessoas responderem o mesmo e-mail; Com os conhecimentos específicos e os constantes estudos, os componentes do escritório podem desenvolver artigos para atualizar o site institucional e mantê-lo atualizado, a fim de apresentá-lo com conteúdos relevantes para o público-alvo.	Quanto mais surgirem eventos, visitas, cafés informais para participar com possíveis clientes, melhor será para a captação de novos clientes, ou até para manter a boa carteira de clientes que já possuem. Estar presente no cotidiano dessas pessoas, as fazem pensar em você quando precisarem;
<b>Pontos Fortes X Ameaças</b>	<b>Pontos Fortes X Pontos Fortes</b>
Investindo cada dia mais nos estudos para aprimoramento do capital humano da equipe, principalmente em áreas específicas em que se encontra deficiente no mercado, faz com que minimize a ameaça da concorrência. Isso faz com que a qualidade do serviço prestado seja elevado e conseqüentemente a captação de novos clientes ou a manutenção daqueles que já possuem.	Potencializar todos os pontos fortes elencados pelos sócios minimizará seus pontos fracos e ameaças e terá um maior aproveitamento das oportunidades, ou seja, valorizar tudo aquilo que eles elencaram como uma fortaleza, os fará se sobressair diante das fraquezas e ameaças. Um melhor aproveitamento de todo o conjunto elencado, mantendo os clientes e possíveis clientes satisfeitos com o serviço prestado.

Fonte: Elaborado pela acadêmica, 2017.

Devem observar seus pontos fracos e se possível trabalhá-los para amenizar ou sanar cada um deles, pois se tratam de alguma debilidade que a empresa dispõe, a qual pode, inclusive, dificultar de sobressair os pontos fortes que a empresa possui.

As ameaças, num primeiro momento podem ser consideradas algo ruim, mas muitas empresas fazem disso uma oportunidade de negócio, a crise, por exemplo, os advogados encontram muitos trabalhos, em cobranças de crédito ou recuperação de empresas. Por isso, a necessidade de a gestão estratégica estar sempre atento ao cotidiano da empresa, a fim de entender melhor cada item abordado e saber utilizá-lo da melhor maneira a seu favor, a fim de estabelecer uma vantagem competitiva.

### 4.3 AS VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS DO NEGÓCIO: UMA VISÃO A PARTIR DA VRIO

Esta sessão vem atender ao terceiro objetivo específico proposto na presente pesquisa.

Vantagem competitiva trata-se de recursos que a empresa dispõe que lhe proporcione uma vantagem perante seus concorrentes, ou seja, recursos que fazem com que os clientes lhe escolham ao invés do outro que oferece um serviço semelhante.

Nos próximos itens, será ilustrado as forças e oportunidades do *Escritório X* através do modelo VRIO, a fim de identificar quais os itens identificados são desvantagens competitivas, quais são considerados como uma paridade competitiva, quais deles possui vantagem competitiva temporária e quais deles são considerados uma vantagem competitiva sustentável.

#### 4.3.1 As desvantagens competitivas

Desvantagens competitivas são os recursos que a empresa não aproveita. Esses serviços ou produtos não tem uma proposta de valor para seus clientes, então são considerados como desvantagens, pois não agrega valor nem para a empresa.

A seguir, os fatores abordados que indicaram uma desvantagem competitiva:

Quadro 5 - Análises que resultaram em desvantagem competitiva:

<b>NOVAS ÁREAS DE ATUAÇÃO - NOVOS PROCESSOS:</b>				
<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de Imitar</b>	<b>Aproveitado pela empresa</b>	
SIM	NÃO		NÃO	DESVANTAGEM COMPETITIVA
<b>DIVULGAÇÃO DO NEGÓCIO NO SITE INSTITUCIONAL:</b>				
<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de Imitar</b>	<b>Aproveitado pela empresa</b>	
SIM	NÃO		NÃO	DESVANTAGEM COMPETITIVA

Fonte: Elaborado pela Acadêmica, 2017.

Além dos fatores supracitados, pode-se dizer que todos os pontos fracos e ameaças identificadas por eles, são uma desvantagem competitiva, que além de não agregar valor, atrapalha a empresa em conquistar mais clientes. Pois, nenhum deles são valiosos, raros, difíceis de imitar e a organização claramente não consegue aproveitá-los.

#### 4.3.2 Os aspectos de paridade competitiva

Os aspectos de paridade competitiva são aqueles que têm uma proposta de valor, porém não é raro. Então, o mesmo poderá ser encontrado em “qualquer esquina”, fato este que implica nesta paridade, ou seja, eu e meu concorrente podemos estar com ideias de valor no mesmo nível de entrega de valor. Não será esse o fator que fará o cliente escolher o ambiente e sim outros fatores que os diferenciem.

A seguir, os fatores abordados que indicaram paridade competitiva:

Quadro 6 - Análises que resultaram em uma paridade competitiva:

<b>QUALIDADE NO SERVIÇO PRESTADO:</b>				
<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de Imitar</b>	<b>Aproveitado pela empresa</b>	
SIM	NÃO		SIM	PARIDADE COMPETITIVA
<b>BOA CLIENTELA:</b>				
<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de Imitar</b>	<b>Aproveitado pela empresa</b>	
SIM	NÃO		SIM	PARIDADE COMPETITIVA
<b>BONS RESULTADOS EM PROCESSOS:</b>				
<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de Imitar</b>	<b>Aproveitado pela empresa</b>	
SIM	NÃO		SIM	PARIDADE COMPETITIVA
<b>REVISÃO DE PEÇAS:</b>				
<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de Imitar</b>	<b>Aproveitado pela empresa</b>	
SIM	NÃO		SIM	PARIDADE COMPETITIVA

<b>DIVERSAS ÁREAS DE ATUAÇÃO:</b>				
<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de Imitar</b>	<b>Aproveitado pela empresa</b>	
SIM	NÃO		SIM	PARIDADE COMPETITIVA
<b>NETWORKING:</b>				
<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de Imitar</b>	<b>Aproveitado pela empresa</b>	
SIM	NÃO		SIM	PARIDADE COMPETITIVA

Fonte: Elaborado pela acadêmica, 2017.

### 4.3.3 As Vantagens temporárias

As vantagens categorizadas como temporárias são aquelas propostas de valor, que são raras, mas que não são difíceis de imitar. É valioso, é raro, porém o concorrente pode imitar a partir do momento que visualizar a proposta como uma oportunidade de, pelo menos, se igualar a sua concorrência.

A seguir, os fatores abordados que indicaram uma vantagem competitiva temporária:

Quadro 7 - Análises que resultaram em vantagens competitivas temporárias:

<b>CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS:</b>				
<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de Imitar</b>	<b>Aproveitado pela empresa</b>	
SIM	SIM	NÃO	SIM	VANTAGEM TEMPORÁRIA
<b>AGILIDADE NAS RESPOSTAS:</b>				
<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de Imitar</b>	<b>Aproveitado pela empresa</b>	
SIM	SIM	NÃO	SIM	VANTAGEM TEMPORÁRIA
<b>ATENDIMENTO PERSONALIZADO:</b>				
<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de Imitar</b>	<b>Aproveitado pela empresa</b>	
SIM	SIM	NÃO	SIM	VANTAGEM TEMPORÁRIA

<b>PARCERIAS COM ADVOGADOS:</b>				
Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Aproveitado pela empresa	
SIM	SIM	NÃO	SIM	VANTAGEM TEMPORÁRIA
<b>PARCERIAS COM CONTADORES:</b>				
Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Aproveitado pela empresa	
SIM	SIM	NÃO	SIM	VANTAGEM TEMPORÁRIA
<b>ATUAR EM DIREITO MINERÁRIO E AMBIENTAL</b>				
Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Aproveitado pela empresa	
SIM	SIM	NÃO	SIM	VANTAGEM TEMPORÁRIA

Fonte: Elaborado pela Acadêmica, 2017.

#### 4.3.4 As vantagens competitivas sustentáveis

Vantagens competitivas sustentáveis são aquelas propostas de valor que são raras e difíceis de imitar pela concorrência, ou seja, somente aquela empresa possui aquele recurso. Líder de mercado.

A seguir, os fatores abordados que indicaram uma vantagem competitiva sustentável:

Quadro 8 - Fator que garante uma vantagem competitiva sustentável:

<b>CONFIANÇA DO CLIENTE:</b>				
Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Aproveitado pela empresa	
SIM	SIM	SIM	SIM	VANTAGEM SUSTENTÁVEL

Fonte: Elaborado pela acadêmica, 2017.

Note que somente a questão da confiança do cliente é que pode ser considerado como uma vantagem competitiva sustentável, pois isso é muito valioso, raro de encontrar clientes que confiem tanto nos advogados, não tem como ser

imitado porque a confiança é conquistada e foi aproveitada pela empresa desde que o *Sócio A* iniciou seus trabalhos como advogado, naquele antigo escritório em que trabalhava como estagiário.

#### 4.4 OS FATORES INTERVENIENTES À COMPETITIVIDADE

Esta sessão vem atender ao quarto e último objetivo específico estabelecido na presente pesquisa, que propõem conhecer os fatores que interferem no desenvolvimento da competitividade do empreendimento.

Todos os fatores que foram levantados durante a pesquisa, os quais foram identificados como pontos fracos, ameaças e em um segundo momento desvantagens competitivas, paridade competitiva e/ou vantagem temporária poderão de certa forma interferir futuramente na competitividade da empresa. Pois, nenhuma dessas opções, por melhor que se apresente, garante sustentavelmente a competitividade perante os demais.

Quando questionado aos sócios do *Escritório X*, quais os fatores que poderiam interferir na competitividade da empresa, eles responderam que a concorrência externa e a baixa valorização dos honorários profissionais, fazem com que o negócio vire um verdadeiro leilão para a captação de novos clientes. Isso devido aos fatores já abordados na presente pesquisa, que são a grande massa de novos profissionais se formando, aos advogados que aceitam trabalhar por um valor muito abaixo do que o viável para atuar no processo e outros profissionais que acabam lhe tirando a clientela por ter essa formação apenas para complementar a sua profissão, como o exemplo dos contadores.

Outro fator identificado como interferência para o desenvolvimento da vantagem competitiva seria a crise econômica e setorial dos clientes do *Escritório X* que resultem em eventual redução de despesas. Com organizações cada vez mais enxutas em relação ao capital humano, devido à crise atual do País, os advogados são uma das primeiras opções de corte ou renegociação de valor para poder apresentar resultados satisfatórios perante a Diretoria.

Por esses fatores e por outras diversas interferências externas que não conseguiram identificar, num primeiro momento, os sócios do *Escritório X* é que se sente a necessidade extrema de ser atual, de pensar a frente da concorrência, de ser líder e fazer história. Pois, está cada vez mais concorrido e difícil estabelecer

uma vantagem competitiva sustentável, que garante sua permanência (exitosa) no mercado. E é neste momento que a gestão estratégica e as ferramentas de gestão para avaliação de uma possível vantagem competitiva se fazem essenciais para o negócio.

Os sócios acreditam que os fatores que os proporcionarão futuramente uma vantagem competitiva são:

1. Qualidade no serviço;
2. Preço / Honorários;
3. Credibilidade;
4. Expansão territorial;
5. Foco no público-alvo;
6. Novas ações para novos clientes;
7. Atualização da Legislação;
8. Inovação.

Explica-se:

1. A qualidade no serviço prestado sempre será considerada um item essencial para o *Escritório X*, que lhe garantirá uma vantagem competitiva em meio a tantos profissionais, que saem de uma Universidade com o diploma nas mãos, mas não sabem ao certo como atuar. Então, não abrem mão de investir muito nisso.

2. Um serviço de qualidade obviamente terá um valor diferenciado dos demais que fazem o trivial, mas os sócios entendem que para competir no mercado eles precisam se adequar a realidade do que as pessoas estão dispostas a gastar com advogado. Nada adianta dizer que o serviço do *Escritório X* é de qualidade e que cobra R\$ 1.000,00 por esse serviço, se o mercado está operando com um valor aproximado de R\$ 300,00. Fica muito fora da realidade do mercado e inviável para os clientes aceitarem sem ao menos já terem conhecido o trabalho do *Escritório X*.

3. A experiência que o escritório tem, contando com toda a qualidade do quadro de funcionários, contando com o histórico de atuações em processos e toda a disposição no atendimento para resolução do problema, transmite ao cliente credibilidade. Os sócios acreditam que essa credibilidade conquistada é muito rara no meio jurídico, o que seria a fonte de uma vantagem competitiva para o escritório. Isso que lhes diferenciariam de todos os demais.

4. Para a expansão territorial de atuação, exige deles muito mais investimento de tempo do que de qualquer outra coisa. Tem um ditado popular que diz que quem não é visto não é lembrado. Então, eles precisariam sair do comodismo e derrubar os muros que existem impedindo sua expansão. Eles veem isso como outra fonte de vantagem competitiva, pois estariam em outros lugares que as concorrências muitas vezes não teriam condições de estar.

5. Um fator importante para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva é o foco no público-alvo. Esse seria um constante motivo de avaliação e alinhamento, com o intuito de gastar energia somente naqueles que são o foco do negócio e que trarão um retorno para a empresa.

6. Com seu público-alvo muito bem definido é que se passa a atender o que eles precisam, o que estão buscando e o que esperam de um escritório de advocacia. Com essas definições os sócios saberiam quais ações vender e quais clientes atingir com ações que atuam. Essa é outra fonte de vantagem competitiva, a qual oferece novos serviços dependendo da necessidade do cliente, mas para isso, tem que estar qualificado e preparado.

7. A atualização da legislação proporciona aos preparados uma chance de estar à frente nos pensamentos e estratégias de ações. Por isso os estudos, por isso a qualificação e a vontade de se atualizar.

Inovação – a palavra do século. A palavra inovar deveria ser sinônimo do termo “vantagem competitiva”. Pois com a inovação é que se conquista um espaço só seu, pois te leva à frente dos demais que pensa sempre o mesmo, que age sempre da mesma forma, que se acomoda no seu negócio e vive somente culpando a crise por diversos motivos. Toda brilhante criação houve alguém que levantou do sofá disposto a pensar diferente e inovar. Criar. Isso é necessário sempre no ambiente competitivo que é o ambiente empresarial, seja de qualquer setor em que se atua. Onde houver um profissional disposto a inovar, aí terá uma fonte de vantagem competitiva sustentável, pois este profissional nunca estará contente com o resultado obtido, sempre irá querer mais e sempre estará buscando novas criações. Este será merecedor de toda a clientela pretendida.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo estão ponderados os assuntos abordados ao decorrer da presente pesquisa, no que se referem aos principais resultados da pesquisa, as contribuições acadêmicas, a contribuição para os gestores do escritório, as restrições do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

### 5.1 PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA

Diante do elevado número da concorrência entre os profissionais do meio jurídico, onde a competitividade está cada dia mais acirrada, é que se deve começar (ou antes disso) a pensar na criação de valores que dispõem cada um deles para definir sua posição no mercado e assim estabelecer uma vantagem competitiva perante os demais.

A gestão estratégica vem em forma de manual para esses profissionais que querem se destacar no mercado de trabalho. Ela se inicia juntamente com a ideia de negócio, através do planejamento estratégico, e àqueles que entendem a importância de cada etapa desta gestão pode se considerar a frente de qualquer outro que não busca tais informações.

Existem diversas ferramentas dentro da Gestão Estratégica que foram desenvolvidas com a finalidade de o proprietário conhecer a fundo seu negócio, para poder traçar suas metas e alcançar os objetivos, e num segundo momento avaliar seu processo a fim de identificar se está tendo um retorno esperado, se a empresa está à frente da concorrência e se esta vantagem competitiva é sustentável ou não.

A partir disto, foi elaborado um instrumento de pesquisa em forma de entrevista para os gestores do *Escritório X*, com o objetivo de conhecer, a partir da visão deles, quais as características e contribuições e os desafios que enfrentam quanto escritório advocacia, o qual é objeto de estudo desta pesquisa. Primeiramente o *Sócio A* contou como ele sentiu a necessidade de montar um escritório de advocacia e como foram evoluindo no quadro de sócios até os dias atuais. Após, os três sócios do escritório responderam sobre quais seriam seus diferenciais, como era a relação com o seu público alvo, como eles percebiam o seu posicionamento no mercado e quais as dificuldades que enfrentam para administrar um negócio nos dias atuais. Deste modo, foi elaborado um texto, para cada item

citado acima, com as respostas de cada um deles, vindo de encontro com o primeiro objetivo específico estabelecido, o qual foi atendido nos itens 4.1, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3 desta pesquisa, quando transcrito o histórico da empresa, suas características, seus desafios e apresentado um quadro com a síntese de uma visão geral desses mesmos itens.

Com isso, foi possível visualizar aquilo que eles prezam no ambiente de negócio e valorizam como empresa. Toda característica dita por eles, são consideradas essenciais para a prestação do serviço. Em contrapartida, os desafios vêm em forma de obstáculos para serem superados, com a solidez que já possuem e acrescentando a inovação para poder destacar seu diferencial.

Em uma segunda oportunidade foi estabelecido identificar os pontos fortes e as oportunidades, os pontos fracos e as ameaças que tem o *Escritório X*. Estas questões foram abordadas também na entrevista aplicada com os sócios. A partir da visão deles, quais das características que possuem que são seus pontos fortes e pontos fracos no aspecto do ambiente interno e quais suas ameaças e oportunidades referentes ao ambiente externo. Com isso foi elaborado um quadro com a Análise SWOT, uma ferramenta da gestão estratégica de fácil visualização e análise, o qual vem de encontro com o segundo objetivo específico, os quais foram respondidos nos itens 4.2, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5 da presente pesquisa.

Com a finalização da Análise SWOT foi possível identificar os recursos que o *Escritório X* tem que possibilitam uma disputa pela vantagem competitiva desejada. A partir daí que nascem os planejamentos de metas e objetivos, os quais levarão o escritório ao sucesso ou não do negócio.

Depois de identificados os pontos fortes e as oportunidades do negócio é que se pode elaborar a Matriz VRIO de cada item separadamente. Este quadro foi elaborado pela acadêmica, através das respostas obtidas na entrevista com os sócios. Tiveram pontos fortes e oportunidades identificadas como desvantagens competitivas, tiveram pontos fortes e oportunidades identificadas com aspectos de paridade competitiva, outros pontos fortes e oportunidades identificadas como uma vantagem temporária e por fim, apenas um item foi identificado como uma vantagem competitiva sustentável, o qual se refere à confiança do cliente. Neste momento da pesquisa vem de encontro com o terceiro objetivo específico, o qual foi respondido nos itens 4.3, 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3 e 4.3.4 desta pesquisa.

Deste modo, sabe-se que apesar de muitos pontos fortes e oportunidades por eles identificados, somente um seria o que lhe garantiria uma vantagem sustentável perante os demais. A confiança do cliente foi conquistada ao longo dos anos em que atuam os profissionais, item que é raro, difícil de imitar e a empresa cultiva brilhantemente durante todos esses anos no mercado. Certamente é o que os faz serem mantidos como advogados nas empresas, pois vimos que os outros itens que são fortes, os concorrentes ou possuem ou será fácil de possuírem.

O último objetivo específico propõe a análise dos fatores intervenientes à competitividade. Fatores que foram identificados também na entrevista com os sócios, através de perguntas específicas de quais os fatores que interferem na competitividade da empresa e quais os fatores que acreditam que lhe trarão uma vantagem competitiva no futuro, que vem em resposta no item 4.4 desta pesquisa. Vem de encontro também ao objetivo geral do trabalho, o qual propõe apresentar aos recursos que determinam as vantagens competitivas sustentáveis em um escritório de advocacia.

Os itens avaliados foram identificados no escritório de advocacia que foi objeto de estudo para a presente pesquisa, mas cada negócio é uma realidade. Os pontos fortes e oportunidades aproveitadas por eles, talvez não seja os pontos fortes da concorrência e assim é que se é medida e conquistada a vantagem competitiva de cada um. Ganha a vantagem competitiva sustentável aquele que tiver o valor mais raro, difícil de imitar e que a organização está apta para utilizá-lo.

Através dessas análises é que se têm os principais resultados da pesquisa.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Através da presente pesquisa, os acadêmicos interessados no assunto em questão, poderão observar a importância de um planejamento muito bem estruturado desde a concepção da ideia até a fiscalização dos resultados. O que se pode garantir esta boa estruturação seria a implementação de uma gestão estratégica em cada ideia ou meta elaborada, a fim de monitorar o processo como um todo, acompanhando os resultados finais.

Para isso, existem ferramentas da gestão desenvolvidas para o auxílio, tanto na elaboração da estratégia propriamente dita, como na fiscalização de

resultados. A análise SWOT, por exemplo, fez com que os sócios do *Escritório X* pudessem verdadeiramente visualizar, através do quadro elaborado, onde podem investir suas forças e onde devem investir mais força ainda. Na análise VRIO pode-se perceber que todos os pontos fortes considerados por eles (os sócios), exceto a confiança do cliente, não lhe trazem uma vantagem competitiva sustentável, a qual é desejada por toda organização perante seus concorrentes.

Diante disto, é de suma importância ter profissionais devidamente capacitados para esta visão que se tem na gestão estratégica, pois ela garante o sucesso do negócio, ou seja, de suma importância para toda empresa.

### 5.3 CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO

Nesta sessão serão apreciadas as contribuições que esta pesquisa trará para os gestores do escritório de advocacia denominado *Escritório X*. Com tantos anos no mercado de trabalho, fazendo exatamente o que sempre fizeram, eles puderam conquistar a confiança do cliente, item que foi analisado como a única proposta de valor que lhe garantiriam uma vantagem competitiva sustentável. Fator este que pode ser levado em consideração somente aos clientes que já conhecem sua forma de prestação de serviço. Este item pouco lhe atribuirá caso os clientes em questão seja aqueles a serem conquistados.

Por isso, com essa análise através da matriz VRIO que eles poderão visualizar o quanto a concorrência está forte e o quanto eles ainda precisam investir em propostas de valores que lhe tragam verdadeiramente um diferencial, além da questão da confiança do cliente. Poderão abrir seus horizontes a estudo de estratégias para mudar suas desvantagens competitivas, aprimorar as questões que foram identificadas como paridade ou vantagem competitiva temporária, pois no ambiente competitivo sobrevive aquele que pensa a frente dos demais.

### 5.4 RESTRIÇÕES DO ESTUDO

Apesar de considerar a coleta das informações, através da entrevista, ter sido bastante fácil, a maior dificuldade no desenvolvimento do trabalho foi fazer os gestores pararem sua rotina bastante intensa para pensarem no seu negócio como um todo. Eles tiveram dificuldade de mensurar o que é forte, o que é uma

oportunidade, quais os pontos fracos ou o que é uma ameaça e essas limitações não são por falta de conhecimento e sim de vontade de pensar no negócio. Eles tiveram que olhar para o macro e isso depende de tempo, do comprometimento com a realidade das respostas e principalmente depende de ter uma visão estratégica. Em contrapartida, as supervalorizações das ações feitas dificultaram, pois o entendimento era de que tudo que eles fazem é o melhor, como todo apaixonado pelo negócio. E isso não é ter visão e sim viver em uma nuvem.

## 5.5 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Se tratando de um estudo de caso, a própria pesquisa traz o resultado ao que se referem às informações prestadas pelos sócios do *Escritório X*. Mas, cabe ao pesquisador apresentar oportunidades de expandir o estudo, por meio de resultados obtidos na presente pesquisa quanto a VRIO e suas implicações, que possam avaliar:

- De que forma ocorre o processamento das informações e o estudo para reestruturação da proposta de valor que possuíam, em casos de desvantagens competitivas ou paridades competitivas?;
- Qual estratégia a ser tomada para cada item identificado pela VRIO?;
- Como saber aproveitar uma ameaça ou ponto fraco, a ponto de que lhe oportunize um ponto forte para empresa?;

Esses temas abordados acima possibilitam oportunidades de explorar novos assuntos acerca da Gestão Estratégica e suas ferramentas para a gestão.

Conclui-se, ao final da presente pesquisa, a importância da gestão estratégica para o sucesso de um negócio e o quanto as ferramentas da gestão facilitam os trabalhos para os profissionais que entendem esta necessidade de conhecimento do seu negócio. Um tema de muita relevância para os profissionais envolvidos no ambiente jurídico, para os acadêmicos que estudam Administração e matérias afins e principalmente para os gestores desta organização, os quais tiveram consciência plena de como se posiciona sua proposta de negócio.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos. 3. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2011.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. v. 7, n.1 , 1991.

BOSANKO, David; BRAEUTIGAM, Ronald R. Microeconomia: Uma abordagem completa. 1. Ed. Rio de Janeiro: LTC. 2004.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

BETHLEM, A. Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. 5. Ed. São Paulo: Atlas S.A. 2004.

BULGACOV, Sérgio. . Administração estratégica: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, E. A. Gestão estratégica. Saraiva. São Paulo. 2005.

COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Estratégia: direcionando negócios e organizações. São Paulo: Atlas, 2005.

CZINKOTA, Michael R.; MONTINGELLI JR., Nivaldo. Marketing: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha, BERTON, Luiz Hamilton. Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo. Saraiva. 2005.

HENDERSON, Hazel. Construindo um mundo onde todos ganhem: uma vida depois da guerra da economia global. São Paulo: Cultrix, 1998.

KOTLER, Philip. Marketing: edição compacta. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAS CASAS, Alexandre L. Marketing. Conceitos, exercícios e casos. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10ª ED. Prentice Hall. São Paulo. 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

LONGENECKER, Justin Gooderl,; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William,.  
Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1998.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 6. ed.,  
rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. Administração da produção. São  
Paulo: Ed. Saraiva, 2001.

MINADEO, Roberto. Gestão de marketing: fundamentos e aplicações. Atlas. São  
Paulo. 2008.

NOGUEIRA, José Francisco organizador. Gestão estratégica de serviços: teoria e  
prática. Atlas. São Paulo. 2008.

KMETEUK FILHO, Osmir. . Pesquisa e análise estatística. Rio de Janeiro: Fundo de  
Cultura, 2005.

OAB. Ordem dos Advogados do Brasil. Disponível em:  
<<http://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>> Acesso em  
10.11.2017.

OLIVEIRA, Luís Martins de, JR., José Hernandez Perez, SILVA, Carlos Alberto dos  
Santos. Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução. 11ª ED.  
Atlas. São Paulo. 2015.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da  
concorrência. 16ª ED. Campus. Rio de Janeiro. 1986.

SALIM, Cesar Simões,. Administração empreendedora: teoria e prática usando  
estudos de casos. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, c2004.

SERRA, Fernando A Ribeiro, TORRES, Maria Cândida S., TORRES, Alexandre  
Pavan. Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. Reichmann &  
Affonso Editores. Rio de Janeiro. 2004.

SELEM, Lara Cristina de Alencar. Estratégia na advocacia : planejamento para  
escritórios de advocacia. Curitiba, PR: Juruá, 2003.

SOUZA, Antônio Carlos de., FIALHO, Francisco Antônio Pereira, OTANI, Nilo. TCC:  
métodos e técnicas. Florianópolis: Visual Books, 2007.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. Gestão do composto de marketing:  
visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação, estratégias para  
empresas brasileiras, casos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2006.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. Metodologia do trabalho científico: um enfoque  
didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. 4. ed São

Paulo: Atlas, 2010.

WHIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PERNELL, John. Administração estratégica: conceitos. Atlas. São Paulo. 2009.

WEINSTEIN, Art. Segmentação de mercado. São Paulo: Atlas, 1995.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. Long Range Planning, Londres, V.29, n.5,1996.

**ANEXO(S)**

## ANEXO A – ENTREVISTA APLICADA COM OS SÓCIOS DO *ESCRITÓRIO X*

**Apresentar, sob a ótica dos gestores, as características e contribuições e desafios da empresa que é objeto de estudo**

1. Quais são os diferenciais da empresa e como você os avalia perante os demais concorrentes?

2. Como você percebe a relação entre a empresa e o seu público-alvo?

3. Como você percebe o posicionamento da empresa perante os concorrentes?

4. Quais as principais dificuldades que você percebe no contexto de atuação da empresa?

**Identificar os pontos fortes e as oportunidades a partir da visão dos gestores do empreendimento**

5. Preencha a matriz a seguir com as principais contribuições relacionadas a empresa:

Pontos Fortes (Competências internas)	Pontos Fracos (Debilidades)
Ameaças (Eventos externos)	Oportunidades (Eventos externos)

**Analisar os pontos fortes e as oportunidades na perspectiva da matriz VRIO;**

6. Considerando os pontos fortes da empresa, responda:

a. Dos pontos fortes citados, quais são os mais valorizados pela empresa, em comparação com os concorrentes?

b. Dos pontos fortes citados, quais são aqueles mais raros?

c. Dos pontos fortes citados, quais são aqueles mais difíceis de se imitar?

d. Dos pontos fortes citados, quais são aqueles que possuem o melhor aproveitamento pela empresa, em comparação com a concorrência?

**Conhecer os fatores que interferem no desenvolvimento da competitividade do empreendimento**

7. Que fatores podem interferir na competitividade da empresa?

8. Como a empresa pode ser mais competitiva no futuro? Liste, pelo menos, 5 ações relacionadas com as oportunidades identificadas.