

**CRIAÇÃO DE UM NEGÓCIO DE CONSULTORIA EM GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR JURÍDICO BRASILEIRO: UM PROJETO EMPREENDEDOR**

Victor Bueno Terada - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Adilson Caldeira - Universidade Presbiteriana Mackenzie

**Resumo**

O texto descreve a experiência decorrente de um projeto empreendedor originado na observação da oportunidade de negócio decorrente da crescente competição no mercado jurídico brasileiro, que desafia as empresas à adoção de práticas estratégicas de gestão. O projeto teve por objetivo criar um negócio que possibilite o aproveitamento dessa oportunidade, mediante a oferta de serviços de apoio à gestão para atendimento das demandas do setor. A análise de dados obtidos em fontes secundárias e primárias, em pesquisas de campo de caráter qualitativo e quantitativo, possibilitou delinear a oportunidade e, com o apoio de pesquisa bibliográfica, construir um modelo de negócio que associa inovação e criação de valor aos clientes com oferta de soluções de problemas e satisfação de necessidades. A inovação reside em benefícios diferenciados, combinando expertise técnica de executivos com experiência em consultorias estratégicas e conhecimento do setor jurídico. O impacto previsto envolve melhorias operacionais e financeiras aos clientes, proporcionando oportunidades de transformação a longo prazo em gestão de pessoas, finanças e marketing. Além desses benefícios diretos, espera-se que o compartilhamento do aprendizado obtido pela aplicação de procedimentos metodológicos de cunho científico contribua como exemplo a ser replicado em situações análogas.

**Palavras-chave:** Mercado jurídico; empreendedorismo; inovação; modelo de negócio

**Abstract**

The paper describes the experience resulting from an entrepreneurial project originating from the observation of the business opportunity arising from the growing competition in the Brazilian legal market, which challenges companies to adopt strategic management practices. The project aimed to create a business that makes it possible to take advantage of this opportunity, by offering management support services to meet the demands of the sector. The analysis of data obtained from secondary and primary sources, in qualitative and quantitative field research, made it possible to outline the opportunity and, with the support of bibliographic research, build a business model that associates innovation and value creation for customers with an offer problem solving and meeting needs. Innovation lies in differentiated benefits, combining technical expertise of executives with experience in strategic consultancy and knowledge of the legal sector. The expected impact involves operational and financial improvements for customers, providing opportunities for long-term transformation in people management, finance and marketing. In addition to these direct benefits, it is expected that sharing the learning obtained through the application of scientific methodological procedures will contribute as an example to be replicated in similar situations.

**Keywords:** Legal market; entrepreneurship; innovation; Business model

# CRIAÇÃO DE UM NEGÓCIO DE CONSULTORIA EM GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR JURÍDICO BRASILEIRO: UM PROJETO EMPREENDEDOR

## RESUMO

Este texto descreve a experiência decorrente de um projeto empreendedor originado na observação da oportunidade de negócio decorrente da crescente competição no mercado jurídico brasileiro, que desafia as empresas à adoção de práticas estratégicas de gestão. O projeto teve por objetivo criar um negócio que possibilite o aproveitamento dessa oportunidade, mediante a oferta de serviços de apoio à gestão para atendimento das demandas do setor. A análise de dados obtidos em fontes secundárias e primárias, em pesquisas de campo de caráter qualitativo e quantitativo, possibilitou delinear a oportunidade e, com o apoio de pesquisa bibliográfica, construir um modelo de negócio que associa inovação e criação de valor aos clientes com oferta de soluções de problemas e satisfação de necessidades. A inovação reside em benefícios diferenciados, combinando expertise técnica de executivos com experiência em consultorias estratégicas e conhecimento do setor jurídico. O impacto previsto envolve melhorias operacionais e financeiras aos clientes, proporcionando oportunidades de transformação a longo prazo em gestão de pessoas, finanças e *marketing*. Além desses benefícios diretos, espera-se que o compartilhamento do aprendizado obtido pela aplicação de procedimentos metodológicos de cunho científico contribua como exemplo a ser replicado em situações análogas.

**Palavras-chave:** Mercado jurídico; empreendedorismo; inovação; modelo de negócio.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado jurídico brasileiro enfrenta uma crescente competição devido ao aumento no número de advogados e cursos de Direito desde 2015 (CFOAB; FGV, 2020). Isso exige que os escritórios de advocacia modernizem suas estruturas para se manterem competitivos. É fundamental que eles adotem uma gestão estratégica, indo além do domínio técnico e incorporando a tecnologia para melhorar a experiência do cliente (Savi, Brito, Romero e Pinheiro, 2022).

A gestão estratégica pode potencializar as organizações e promover uma mentalidade empreendedora (Osterwalder & Pigneur, 2011). No entanto, os cursos de Direito geralmente não oferecem formação em gestão, levando os profissionais a buscar essas habilidades por conta própria, muitas vezes em detrimento do desenvolvimento técnico (Berni, 2017).

Diante desse cenário, surge a necessidade de profissionais de gestão atuarem no setor jurídico, ajudando escritórios e empresas a modernizarem suas estruturas para atender às demandas de um mercado competitivo. Isso inclui aprofundar a gestão financeira, institucional e operacional, o que pode diferenciar um negócio no setor (Albini, 2018).

Este projeto visa criar um modelo de negócio para oferecer serviços de gestão no setor jurídico, abrangendo a análise de oportunidades, diagnóstico, estratégia, planejamento de ações, viabilidade econômico-financeira e avaliação de resultados. Para entender melhor as necessidades do mercado, foram realizadas entrevistas e uma pesquisa de mercado, fornecendo informações valiosas sobre as preferências e interesses dos clientes.

Resumindo, o mercado jurídico brasileiro está se tornando mais competitivo devido ao aumento no número de profissionais, o que exige uma gestão estratégica e modernização dos escritórios de advocacia. Este projeto tem por objetivo idealizar um modelo de negócio destinado ao aproveitamento dessa oportunidade, mediante a oferta de serviços de consultoria, treinamentos e instrumentos técnicos de gestão para atender às demandas do setor.

## 2 CONTEXTO INVESTIGADO

A análise de mercado começa com a consideração de algumas premissas iniciais que guiarão o diagnóstico. A primeira delas é o conhecimento do mercado de consultoria em gestão, especialmente no contexto brasileiro. Como o foco principal da oportunidade presumida está em escritórios de advocacia, seguiu-se o princípio respaldado por Cobra (2003) de buscar compreender as necessidades dos diferentes tipos de clientes desse segmento e assim otimizar a proposta de valor da solução a ser ofertada.

Considerando que o mercado não é uma entidade única, mas é composto por micromercados, cada um com suas próprias preferências, desejos e critérios de compra, Kotler e Keller (2013) destacam a importância da adaptação da oferta às necessidades de mercados-alvo bem definidos. Parrish, Cassil e Oxenham (2006) complementam essa ideia, afirmando que as empresas que adotam estratégias de mercado de nicho podem se concentrar melhor no consumidor, identificar segmentos lucrativos e fortalecer suas vantagens competitivas. Em resumo, a análise de mercado é fundamental para direcionar as ações e estratégias das empresas, garantindo uma abordagem mais eficaz e direcionada aos clientes.

No que concerne às dimensões do mercado de consultoria, dados da Source Global Research (2022) revelam que o volume de negócios atingiu USD 2,84 bilhões na América Latina e USD 1.36 bilhões no Brasil em 2022.

Com um olhar mais específico ao nicho do mercado jurídico *per se* observa-se que o número de graduados em Direito vem crescendo de maneira exponencial nos anos precedentes. As estatísticas do INEP (2022) revelaram que o número de concluintes daquele curso vem aumentando todos os anos a uma taxa média de crescimento (CAGR) de aproximadamente 3,3%, o que demonstra a tendência de expansão contínua do mercado.

Com base nesse ritmo de crescimento, estima-se que atualmente o mercado receba, anualmente, cerca de 140 mil novos profissionais (Monitor Mercantil, 2023). Constata-se, assim, que, no momento, o crescimento expressivo no número de ingressantes tende a impactar, de forma direta, as dimensões do mercado jurídico brasileiro como um todo.

De acordo com Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (2023), o Brasil apresenta 1.3 milhões de advogados, atuantes em todos os estados da federação e nas diversas especializações encontradas no mercado. Nessa seara, identifica-se a oportunidade potencial de negócios nesta fatia de mercado em termos de *Market Share*, especialmente com oferta de serviços dentro do Estado de São Paulo – o principal estado em termos de números de advogados da federação. Direcionando ainda mais o foco da análise a microrregiões, constata-se que a maior concentração está na região metropolitana da São Paulo, seguida da região de Campinas. Essas dimensões são apresentadas na Tabela 1, em valores absolutos e percentuais.

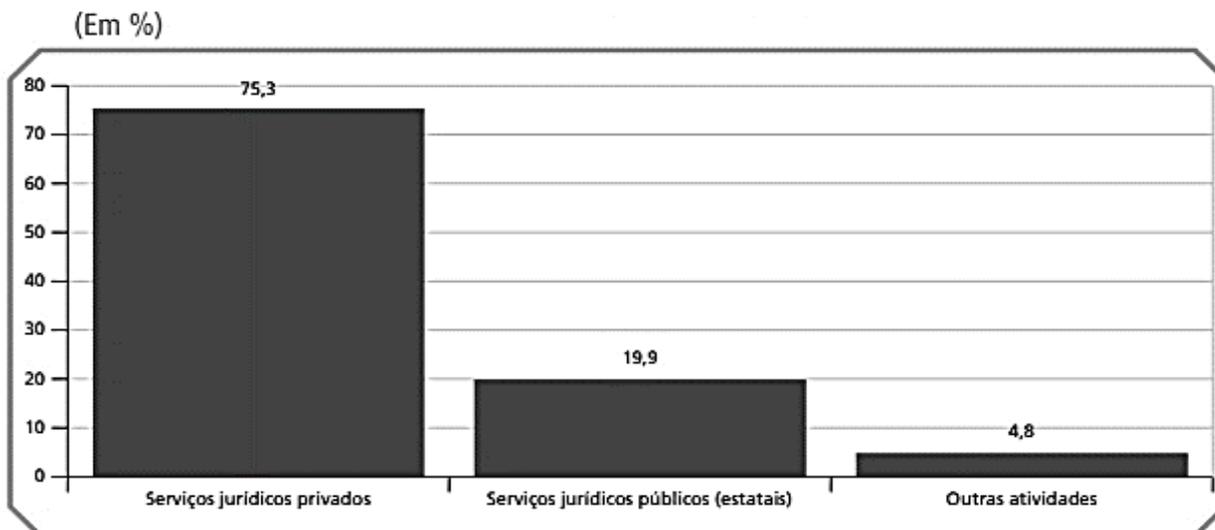
**Tabela 1.** Número de Advogados por Região Geográfica

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

Nota: Elaborado pelos autores (2023).

Conforme constatam Campos e Di Benedetto (2021), a maior concentração de profissionais jurídicos está no setor privado (75%), sendo que majoritariamente os profissionais atuam por conta própria ou como sócios de escritórios de advocacia. O foco de atuação está distribuído em todos os setores e portes do cenário jurídico, apesar de observar uma maior

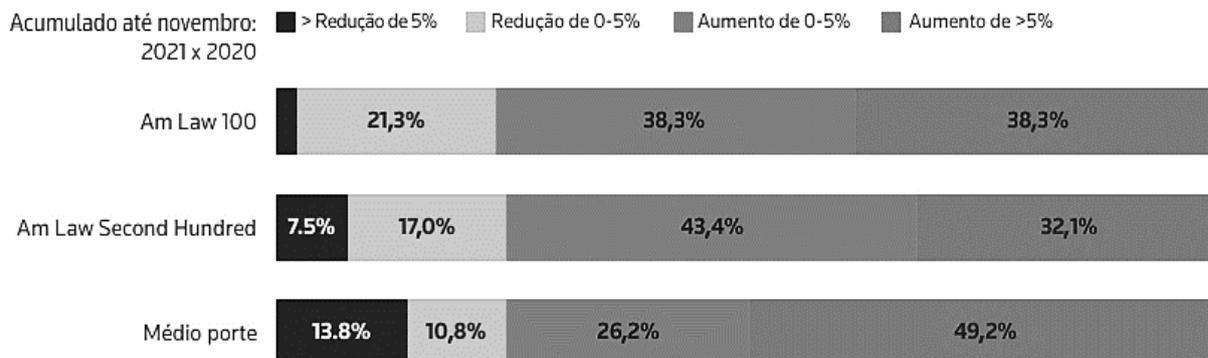
demanda no *middle-market*, isto é, a necessidade de infraestrutura de gestão e aparato tecnológico e financeiro, apresentam uma maior demanda dos escritórios e empresas no ramo jurídico, não obstante a extensão para demais segmentos. A Figura 1 retrata essa composição setorial.



**Figura 1.** Setores de atuação dos profissionais jurídicos

Fonte: Campos & Di Benedetto (2021)

Outra pesquisa, realizada pela Thomson Reuters (2022), indica que os escritórios apresentam números expressivos de crescimento, com ênfase aos de médio porte no último ano (49,2%), conforme ilustra a Figura 2. Essa fatia de mercado busca estruturação haja vista, não só o crescimento, mas a necessidade de estruturar-se, de forma financeira e organizacional, para alcançar o nicho de mercado composto por grandes escritórios.

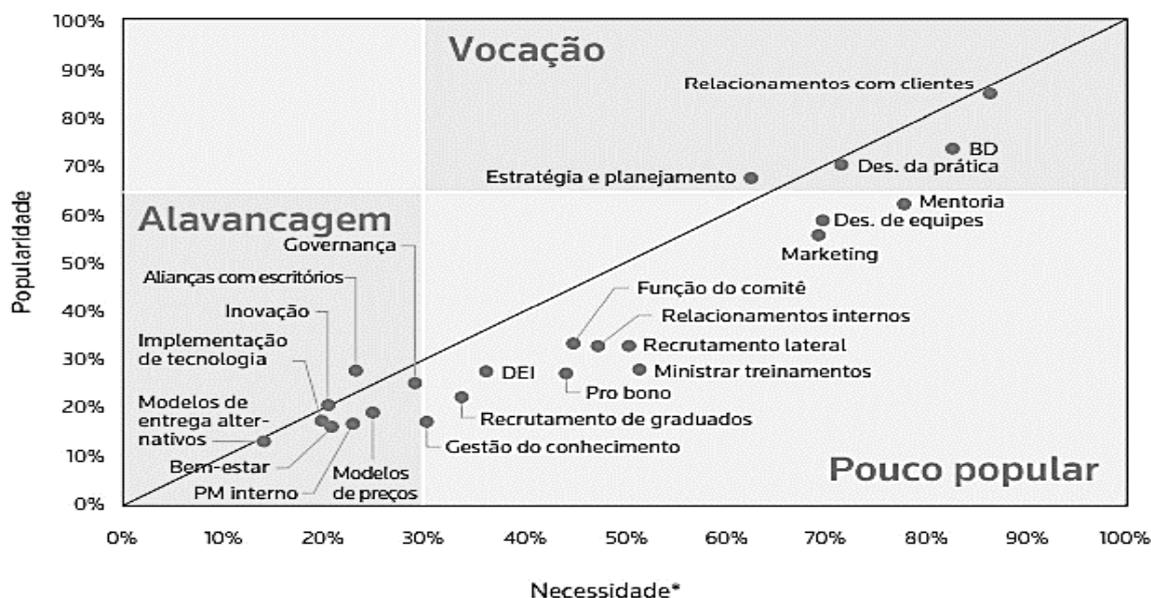


**Figura 2.** Dispersão do crescimento da demanda entre os escritórios de advocacia

Fonte: Thomson Reuters (2022)

Portanto, as dimensões do mercado-alvo analisado potencializam a realização de volume considerável de negócios, proporcionando oportunidades para a oferta de serviços que supram necessidades relativas à qualidade de gestão requeridas. Pautada pela identificação dos principais desafios de gestão que os escritórios de advocacia consideram como ameaças à lucratividade nos últimos tempos, uma pesquisa realizada pela Thomson Reuters (2022) destaca as quedas de demanda e de produtividade, aumento de despesas, mudança nas preferências do cliente e turbulência econômica, que conduzem a propensões de investimento em uma gestão estruturada e de qualidade para o bom funcionamento das operações no dia a dia e expansão futura.

Considerando as necessidades latentes, Estratégia e Planejamento revelam-se como práticas fundamentais para estruturação e como diferencial competitivo, conforme afirmam Barney e Hesterly (2011). Nesse sentido, a Figura 3 traz as necessidades reais de escritórios em específico, em comparação à popularidade de cada uma das iniciativas, segmentando em três grandes *clusters*: (1) *Vocação*: Parece um chamado e as pessoas tiram muito proveito disso - a maioria fica feliz em se envolver; (2) *Alavancagem*: não precisa que todos estejam envolvidos, só precisa ser os advogados certos, aproveitando os profissionais de apoio; (3) *Pouco popular*: menos pessoas querem se envolver do que estão atualmente e visam delegar, otimizar ou recompensar. Desse modo, constata-se oportunidade de atuação que se alinha à oferta de atendimento das principais necessidades dos escritórios e há espaço a ser aproveitado, principalmente pelo interesse em delegar (exemplo: desenvolvimento de equipe) ou estar próximo na construção (exemplo: estratégia e planejamento).



**Figura 3. Necessidade x popularidade dos escritórios de advocacia**

Fonte: Thomson Reuters(2022)

Ainda de acordo com a pesquisa mencionada, observa-se, na Figura 4, o crescimento de demandas dos escritórios de advocacia nos últimos anos, com realce para práticas como Fusões e Aquisições (M&A) e Societário, que demandam forte conhecimento em gestão e negócios.



**Figura 4. Crescimento das demandas por práticas**

Fonte: Thomson Reuters (2022)

Estes dados são indicativos de oportunidade de oferta de serviços de apoio consultivo às práticas de gestão em diferentes categorias de atuação, como solução para impulsionar resultados organizacionais e financeiros na seara dos escritórios em foco. A partir do conhecimento do contexto, obtido mediante pesquisa fundamentada em dados secundários, partiu-se para o estabelecimento do diagnóstico com o objetivo precípua de aprofundar o entendimento sobre eventuais interesses e necessidades de clientes e mapear o ambiente de negócios para direcionar a proposta de valor (Lanning & Michaels, 1988).

### **3 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE**

Conforme recomendam Johnson, Scholes e Whittington (2007), uma vez conhecido o contexto ambiental em que o negócio estará inserido, a partir de uma visão que se atenta a tendências ambientais, é importante interpretar as eventuais lacunas existentes nas ofertas de soluções ao nicho de mercado visado. Com esse propósito, recorreu-se a uma pesquisa de campo, com o emprego de métodos de pesquisa exploratória e confirmatória, em busca de dados que pudessem consubstanciar a viabilidade de um pretenso negócio.

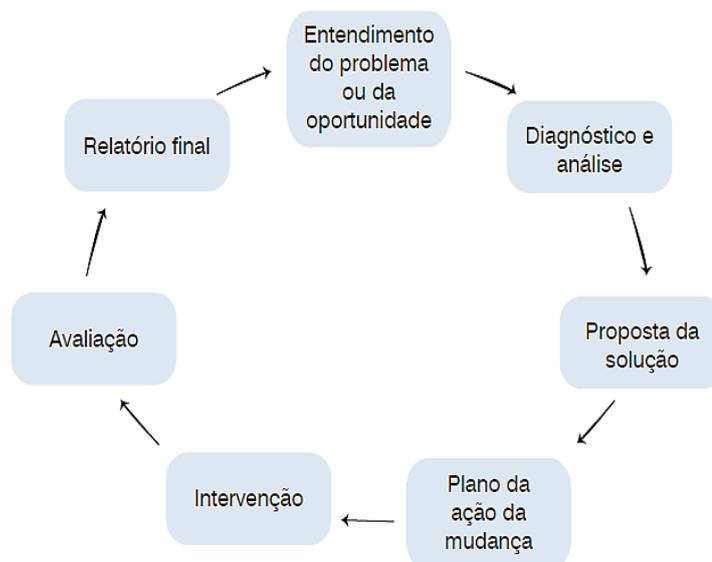
Os dados obtidos, interpretados à luz do objetivo de criação de um negócio de consultoria em gestão estratégica voltada a escritórios de advocacia, proporcionaram condições para a concepção de uma proposta de solução traduzida em um modelo de negócios que alinha a proposta de valor às expectativas do segmento de mercado visado, conforme se apresenta a seguir.

#### **3.1 Opções metodológicas**

O método utilizado neste projeto é caracterizado como pesquisa intervencionista, no qual o pesquisador desempenha um papel ativo, buscando influenciar os acontecimentos (Oyadomari et al., 2014). Em busca de conferir validade científica do processo, seguiu-se as diretrizes sugeridas por Gronhaug e Olson (1999), que recomendam a utilização de dados observáveis, a interpretação e avaliação desses dados à luz de conceitos teóricos, o planejamento e a implementação de ações para promover as mudanças necessárias, além da análise dos resultados obtidos. Com o uso de procedimentos metodológicos de caráter científico, espera-se contribuir para o aprimoramento do conhecimento teórico-conceitual, conforme indicado por Westin e Roberts (2010).

Diante desse propósito, optou-se por adotar a abordagem metodológica conhecida como "Projeto de Solução de Problemas Empresariais e Aproveitamento de Oportunidades (PSPE/AO)", sugerida por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), e elaborada com base em trabalhos anteriores, como os de Aken, Berends e Bij (2012), que descrevem os procedimentos seguidos pela escola de negócios da Universidade Holandesa de Eindhoven, e as ideias de Vandebosch (2003), relacionadas à consultoria de planejamento de soluções organizacionais.

A proposta de Marcondes *et al.* (2017) propõe um processo estruturado para a construção de uma proposta de solução para o aproveitamento de oportunidades e solução de problemas organizacionais, em busca da complementariedade entre a fundamentação teórica e caráter prático e implementável da solução. O método envolve um processo composto por sete estágios fundamentais, conforme ilustra a Figura 5.



**Figura 5. Procedimentos adotados na construção do projeto**

Fonte: Marcondes et al., 2017.

Em sintonia com esse padrão de procedimentos, o processo principiou pela compreensão da situação em questão, que conduziu à identificação de possível oportunidade de negócio. Em seguida, procedeu-se a uma pesquisa de campo de abordagens quantitativa e qualitativa, de modo complementar, para identificar especificidades da visão de potenciais clientes do negócio que se pretendia criar. De acordo com Hair Jr. et al. (2006), pesquisas que compreendem ambas as abordagens contribuem para obtenção de uma visão robusta das condições investigadas.

Na fase seguinte, efetuou-se o diagnóstico, propondo estratégias para a solução que conduzisse ao aproveitamento da oportunidade identificada. Posteriormente, elaborou-se o planejamento das ações para que a intervenção se tornasse efetiva, formalizando as decisões resultantes do projeto. Os próximos tópicos descreverão a trajetória seguida na busca pelo alcance dos objetivos estabelecidos para o projeto.

### 3.2 Pesquisa aplicada à análise da situação

Realizou-se uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas com profissionais-chave, e também uma pesquisa quantitativa, mediante uma *survey* composta de questões direcionais para conhecer necessidades e expectativas dos clientes potenciais. Os dados obtidos possibilitaram identificar fatores críticos de sucesso, para o aproveitamento de oportunidades e mitigação do efeito de ameaças enfrentadas (Bower, 2008).

#### 3.2.1 Fase qualitativa

A pesquisa qualitativa envolveu entrevistas presenciais e por videoconferência, cada qual com duração de aproximadamente sessenta minutos, guiadas a partir de um roteiro estruturado. Além do registro da expressão verbal, procurou-se também observar e não verbal dos entrevistados. Os participantes foram três profissionais, selecionados a partir de critérios específicos para garantir a coleta de dados espontâneos e genuínos (Yasuda & Oliveira, 2016). Tais critérios foram: formação escolar, cargo, gênero, idade, setor e tempo de atuação. Por questões éticas, optou-se por preservar a identidade dos entrevistados, não revelando seus nomes, mas apenas os perfis pessoais e profissionais, conforme se apresenta na Tabela 2.

**Tabela 2. Descrição dos entrevistados da pesquisa qualitativa**

Entrevistado	Formação	Cargo	Sexo	Idade	Setor de Atuação	Tempo de Atuação
1	Advogado	Advogado em escritório de advocacia	M	26	Jurídico	+2 anos
2	Advogado	Sócio em Escritório de advocacia	F	38	Jurídico	+10 anos
3	Administrador	Gerente de Consultoria	M	30	Consultoria	+5 anos

Nota: Elaborado pelos autores (2023).

Como resultados principais da análise dos dados coletados, consideram-se:

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

### 3.2.2 Fase quantitativa

Com supedâneo no retorno obtido na pesquisa qualitativa, aplicou-se uma pesquisa quantitativa na modalidade de *survey*, com foco direcionado a avaliar a potencial necessidade e os problemas enfrentados por escritórios de advocacia, para demonstrar se há espaço para atuação e interesse de contratação de tais serviços para este setor. A amostra foi selecionada por conveniência e acessibilidade, com o envio de um convite para a rede de contatos do cliente, solicitando o preenchimento de um formulário disponibilizado em um *link* eletrônico, na plataforma Google Forms. Buscou-se uma amostra de profissionais de escritórios e empresas de diferentes portes e em diferentes setores, com cargos e formações diversificadas.

Com base nem recomendação de Yasuda e Oliveira (2016), elaborou-se o instrumento de coleta de dados composto de doze perguntas em formato múltipla escolha e em escala *Likert* de 5 pontos para avaliar o nível de concordância do respondente com a afirmação, sendo que o valor de 1 correspondia a Discordo Totalmente e 5 correspondia a concordo totalmente. As questões foram segmentadas em três principais fatores: demografia, mercado / clientes e estratégia. As respostas a todas as questões eram de caráter obrigatório e anônimo, sendo estruturadas de forma específica para a coleta de dados primários (Yasuda & Oliveira, 2016).

De modo sumarizado, os dados revelam que para 29% dos respondentes *Marketing* e Vendas são vistos como temas que despertam interesse para a contratação de serviços de apoio, visando o aperfeiçoamento da gestão, enquanto 35% mencionam o mesmo sobre Finanças e Estratégia. De acordo com os participantes da pesquisa, essas são as áreas de menor nível de expertise nos escritórios e, simultaneamente, de maior nível de criticidade dos projetos. Isto é, afiguram-se como projetos estratégicos e que detêm o viés de expansão em receita e número de clientes, o que reforça a oportunidade de atuação no setor.

A contratação de serviços de consultoria nacional e individualizada é vista com bons olhos por 70% dos respondentes, ainda que consultorias internacionais tenham reputação relevante. Fator importante também é o interesse na contratação e serviços de consultoria declarado em cerca de 80% das respostas, malgrado a falta de priorização adequada ainda pelos gestores.

A estruturação em termos de gestão é avaliada como fator de diferenciação e é visto por

67% dos respondentes como necessidade para as empresas e escritórios. No entanto, à mingua de prioridade sobre o tema em investimentos e priorização na linha de projetos, acaba por acarretar que o tema fique relegado a segundo plano, segundo declaram 65% dos pesquisados.

### **3.3 Proposta de solução para o aproveitamento da oportunidade**

A partir do conhecimento das características do mercado em estudo, iniciou-se a busca por um modelo de negócio que se alinhe à oportunidade salientada, trazendo eficiência na abordagem e entrega de valor. Conforme se encontra na literatura, um modelo de negócio pode ser entendido como sistema de atividades interconectadas e interdependentes que determina o modo pelo qual uma empresa faz negócio com seus clientes e outros parceiros (Amit & Zott, 2012).

No caso deste projeto, objetiva-se consolidar uma proposta empreendedora de criação de um novo negócio. Considera-se, portanto, a contribuição que se pode obter a partir de conhecimentos encontrados na literatura relativa a empreendedorismo e modelagem de negócios sob a ótica da criação de valor para os clientes, para que a proposta se torne exitosa. Neste tópico, principia-se pelo relato do aporte teórico, construído por meio de pesquisa bibliográfica, para o embasamento da solução destinada ao aproveitamento da oportunidade. Posteriormente, apresenta-se a solução concebida.

#### **3.3.1 Aporte teórico para apoio ao aproveitamento da oportunidade**

A pesquisa sobre o empreendedorismo apresenta importantes avanços nos últimos anos (Landstrom & Harirchi, 2018), mas ainda é considerada por alguns como em caráter incipiente (Lima & Lopes, 2022). Dentre os principais motivos de carência no avanço da pesquisa sobre o tema mencionam-se a heterogeneidade de concepções sobre o fenômeno em estudo (Burg & Romme, 2014; Machado & Borges, 2017), a baixa diversidade metodológica, dispersões teóricas e estudos práticos experimentais asseveram ainda mais a dificuldade de definição e construção de pesquisa sobre o tema (Williams, Wood, Mitchell & Urbig, 2019; Aguinis & Lawal, 2012).

Frente as dificuldades apresentadas, o presente projeto de pesquisa buscou construir um referencial teórico que constituísse pilares sólidos para o aproveitamento da oportunidade identificada. Considerou-se, inicialmente, o que apregoam Machado e Borges (2017), que identificam quatro modalidades principais de empreendedorismo. Uma delas considera o empreendedorismo como gerador de resultado (Gartner, 1985), cujo foco direciona-se à criação de empresas, negócios, produtos inovadores e mercados e criação de valor. Nota-se também o empreendedorismo como processo, em que o ato de empreender envolve fases e, em cada uma delas, é importante conhecer o processo e suas etapas (Moroz & Hindle, 2011)

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

No presente projeto, a análise dos fatores internos e externos que compreendem o negócio a ser desenvolvido compreende identificar recursos, capacidades e competências internas para aproveitar oportunidades e superar eventuais obstáculos, não se esquecendo de ferramentas organizacionais para mitigar ameaças e limitações que podem vir a surgir (Johnson, Scholes & Whittington, 2007).

Outro aspecto que orientou a análise de viabilidade foi o processo de criação de valor para o cliente, visando entender o que lhes causaria satisfação. Nesse sentido, Kotler e Keller

(2013, p. 183) afirmam que “analisar negócios no que se refere às necessidades dos clientes pode sugerir novas oportunidades de crescimento”.

Moretti e Toledo (2016, *online*), ressaltam que “O processo de gestão do valor compreende um conjunto integrado e interdependente de atividades estratégicas e operacionais”. Osterwalder, Bernarda & Pigneur (2019) elencam seis pilares fundamentais para entendimento do cliente e, por conseguinte, estruturação do negócio. O primeiro deles está relacionado ao campo mental e psicológico, buscando entender mais sobre o que o cliente pensa e sente, em termos de preocupações, aspirações e perspectivas.

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

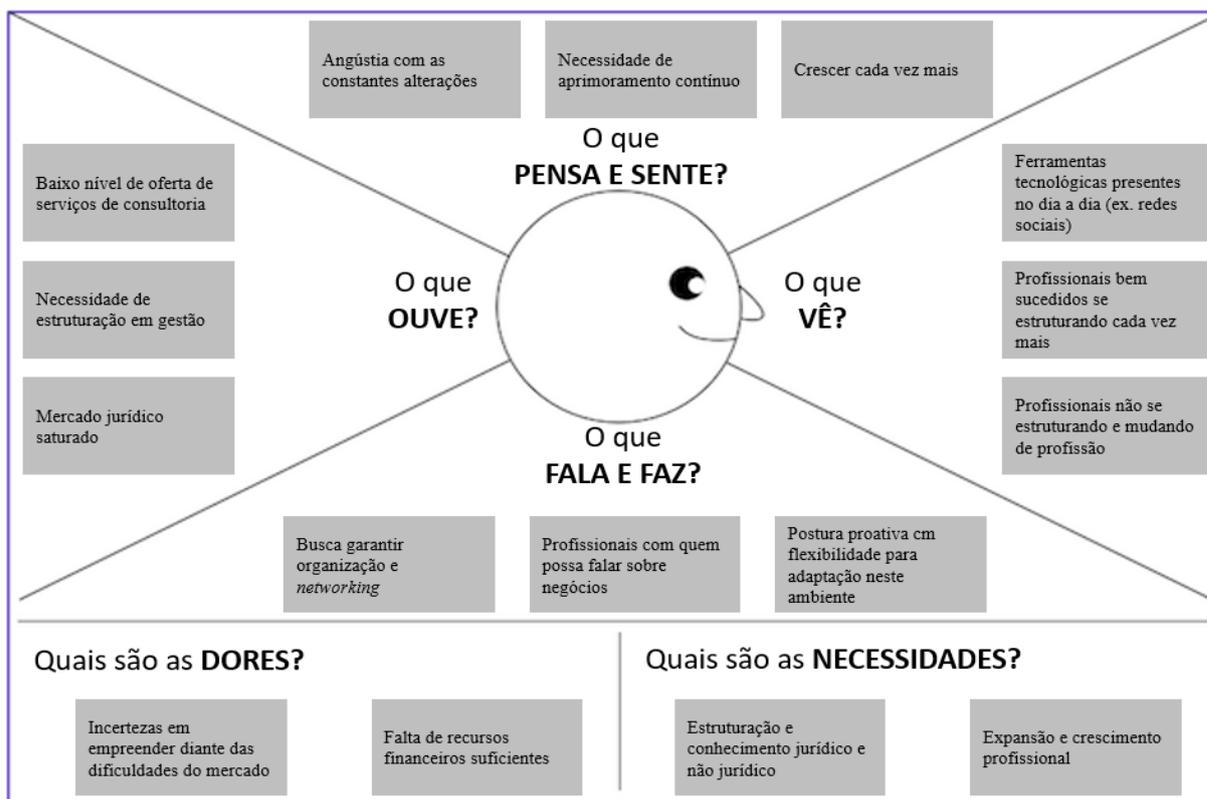
Um modelo de negócios tende a ser bem sucedido quando é concebido a partir da identificação desses elementos e da escolha de benefícios que serão oferecidos aos clientes-alvo, de modo a configurar uma proposta de valor percebida por esse público. O termo “Modelo de Negócios” compreende um conjunto de atividades interrelacionadas e interdependentes, que determina o modelo em que as empresas fazem negócio com seus clientes e outros parceiros (Amitt & Zott, 2012).

Johnson, Kagermann e Christensen (2015) afirmam que um modelo de negócios representa a conexão entre os seguintes pontos para criação de valor: (1) Proposta de valor ao cliente; (2) Fórmula do Lucro; (3) Principais Recursos; (4) Principais Processos. Como instrumento de delineamento estrutural de um modelo de negócio que considere esses aspectos, a metodologia *Business Model Generation – BMG* (Osterwalder & Pigneur, 2011) conduz à construção de um Quadro do Modelo de Negócios (*Business Model Canvas – BMC*), que possibilita uma visão holística e estruturada sobre a composição desse modelo.

Considerando as concepções teórico-conceituais sobre o que se configura como ação empreendedora, as demandas por criação de valor como fator crítico de sucesso de um negócio e as características estruturais de um modelo de negócios, partiu-se para a elaboração da proposta de solução para o aproveitamento da oportunidade identificada, conforme se descreve a seguir.

### **3.3.2 Diagnóstico e proposta de solução**

Com base nos resultados das pesquisas qualitativa e quantitativa efetuadas com o propósito de conhecer as principais demandas do nicho de mercado visado, elaborou-se o Mapa de Empatia, com base no modelo proposto por Osterwalder, Bernarda e Pigneur (2019), apresentado na Figura 6.



**Figura 6. Mapa de Empatia**

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

Partindo da interpretação do que se espera oferecer como solução aos clientes, delineou-se o Quadro do Modelo de Negócios (*Canvas*), que tem como proposta de valor o desenvolvimento de empresa de consultoria com foco em garantir a implementação de projeto em gestão, além de treinamentos e palestras e ferramentas tecnológicas de suporte.

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

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

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

A consultoria visa a manutenção de custos fixos e variáveis em uma menor escala, se resumindo a aluguel, material de escritório, eventuais viagens, mas com potencialização e concentração em *marketing* e comercial. Como forma de angariar recursos, as receitas provêm de vendas de Projeto de Consultoria em gestão, *sucess fee* (%) atrelado a implementação do projeto (a depender do tema), palestras e treinamentos e ferramentas de tecnologia para suporte em Consultoria em Gestão. Construiu-se, assim, o Quadro do Modelo de Negócio apresentado na Figura 7.

Parceiros Chave	Aktividades Chave	Proposta de valor	Relacionamento Cliente	Segmentos Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Associações de Advogados e Comerciais</li> <li>Profissionais seniores com experiência em consultoria em gestão</li> <li>Empresas de Contabilidade, Marketing Digital e Agências de Viagem</li> <li>Universidade e parcerias acadêmica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projeto de Consultoria em gestão, de acordo com os pilares definidos</li> <li>Treinamentos / Palestras</li> <li>Ferramentas de tecnologia em gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver empresa de consultoria com foco em garantir a implementação de serviços em gestão por meio de planejamento, organização, coordenação e suporte de ações, com retorno financeiro atrelado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes novos, que buscam a oferta dos serviços de consultoria</li> <li>Manutenção de eventuais clientes antigos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escritórios de Advocacia de médio porte – a princípio</li> <li>Possibilidade de expansão para demais ramos empresariais</li> </ul>
	<p><b>Recursos Chave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mão de obra especializada – equipe de consultores preparada</li> <li>Infraestrutura de suporte</li> </ul>		<p><b>Canais de vendas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Canal de vendas direto – a partir de relacionamento, website e redes sociais</li> <li>Eventuais indicações e parceiros</li> </ul>	
<p><b>Fonte Custos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Despesas Administrativas (viagens, escritório)</li> <li>Aluguel</li> <li>Marketing &amp; Vendas</li> <li>Estrutura Comercial (Prospecção a contratação)</li> <li>Folha de pagamento – se houver</li> </ul>		<p><b>Fonte Receitas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vendas de Projeto de Consultoria em gestão</li> <li>Sucess fee (%) atrelado a implementação do projeto – a depender do tema</li> <li>Palestras e treinamentos</li> <li>Ferramentas de tecnologia para suporte em Consultoria em Gestão</li> </ul>		

**Figura 7. Quadro do Modelo de Negócio**

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Consideradas as percepções, necessidades e desejos identificadas no nicho de mercado analisado, a oferta de serviços pode dar-se no contexto *Business-to-Business (B2B)* ou *Business-to-Customer (B2C)*. De acordo com Mencarelli e Rivière (2015), o conceito de *B2B* relaciona-se a negócios efetuados entre duas empresas, enquanto em *B2C*, tem-se as relações comerciais diretas entre companhia e consumidor. No Brasil, os estudos sobre o valor percebido concentram-se na esfera *B2C* e apresentam-se como menos intensas na seara *B2B* (Lacerda & Mendonça, 2010). A construção de uma oferta de valor estruturada e fundamentada no conhecimento dos atributos formadores da criação de valor ao cliente é o que fundamenta a construção deste produto, cuja atuação busca direcionar-se para a esfera principal de clientes *B2B*.

A nova empresa atuará no Estado de São Paulo, mais precisamente na região de Campinas e São Paulo (Capital), com sede na própria cidade de Campinas, com atuação concentrada em um viés mais regional em um primeiro momento. Espera-se que o negócio evolua mediante futura expansão para o restante do país, atuando em locais em que há interesse nos serviços ofertados.

Para atender à demanda inicial dos negócios, estima-se uma configuração estrutural fixa composta por dois profissionais, sócios e gestores do negócio, além de recursos digitais e de infraestrutura para suportar sua atuação no dia a dia. Em função das demandas específicas em termos qualitativos e quantitativos, se buscará a formação de equipes multidisciplinares *Ad Hoc* mediante a contratação de profissionais no regime de *outsourcing*.

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

Como áreas de atuação, as soluções serão oferecidas como serviços em três campos de atuação: (1) Consultoria em gestão; (2) Treinamentos e Palestras; (3) Ferramentas técnicas e analíticas em gestão. Com o olhar mais atento para o primeiro produto, a consultoria visa atuar com foco em Finanças e Estratégia, Negócios e Organização e *Marketing e Vendas*, todos com

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

Ao analisar os produtos relacionados a Treinamentos e Palestras, estes têm como foco capacitar profissionais em metodologias e processos de consultoria em gestão, além de apresentar ferramentas de suporte aplicadas no dia a dia para gerenciamento de projetos. No que concerne ao desenvolvimento de ferramentas, este tem como foco desenvolver *dashboards* customizados, com o uso de recursos como Tableau e Power BI para gestão à vista de indicadores e acompanhamento de projetos.

#### **4 INTERVENÇÃO PROPOSTA**

A transição da fase de diagnóstico para a de efetiva implementação envolveu um planejamento de ações que proporcionassem condições favoráveis à viabilidade do negócio. Desse modo, procedeu-se a uma projeção dos investimentos e custos envolvidos no projeto, contrapondo-os à estimativa de receitas para os cinco exercícios iniciais de atividades.

Com esses dados e tomando por referência a proposta de Hastings (2013), elaborou-se o fluxo de caixa projetado, a demonstração dos resultados dos cinco primeiros exercícios a partir do início das atividades e, com base nessas estimativas, efetuou-se a análise de retorno do investimento, com os indicadores de *Payback*, Valor presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR). Considera-se importante mencionar que o detalhamento quantitativo dessas demonstrações e análise não é apresentado neste relato por questões de preservação de dados estratégicos ao negócio, mas essas ações revelaram uma TIR bastante satisfatória, considerando o custo de oportunidade, e um *payback* de um ano e três meses, reforçando o potencial do negócio ora em questão.

Considerando que um planejamento envolve incerteza, também se procedeu à elaboração de uma matriz de avaliação de riscos potenciais, seus impactos e ações preventivas para mitigação.

Uma vez avaliada a viabilidade e riscos inerentes ao novo negócio, procurou-se prosseguir com os passos planejados para sua efetiva concretização. Paralelamente às definições de detalhes envolvidos no desenho estrutural da empresa, iniciou-se o processo de criação e desenvolvimento de um *website*, cujo *layout* contempla a descrição das categorias de atuação e imagens ilustrativas dos serviços em oferta.

Para o processo de abertura e registro legal do negócio (comercial e jurídico), contratou-se escritório que também ficará incumbido dos serviços de contabilidade geral do dia a dia, cujo escopo visa garantir a coerência e eficiência do regime financeiro e fiscal desde o início.

Como resultado da ação inicial de prospecção de vendas, um primeiro processo de contratação de serviços está iniciado, contemplando a categoria de consultoria em gestão, mais precisamente, um projeto de Finanças e Gestão da seara planejamento estratégico em escritório de advocacia de pequeno porte.

Não obstante o estágio inicial de operações, a prospecção de clientes revela potenciais contratos de serviços, principalmente no aspecto de marketing e finanças. A eficácia, a priori, da oferta de serviços se mostra aderente aos problemas apresentadas pelo setor jurídico, todavia há oportunidades de aprimoramento da oferta, que estão sendo levantadas e ajustadas de acordo com os apontamentos realizados pelos clientes.

Tem-se como ganho de eficiência a apresentação de três propostas em um curto período, sendo fruto de indicações por parte de potenciais clientes no momento da apresentação. Em

termos operacionais e financeiros, pela empresa encontrar-se em fase incipiente, ainda não foi identificado potenciais ganhos.

À vista de estimativas para o projeto, separou-se a visão em dois principais momentos: curto (aproximadamente um ano) e médio prazo (aproximadamente três anos). No que atine ao curto prazo, tem-se como foco a consolidação da estrutura operacional da consultoria com a conclusão da negociação com o escritório de contabilidade e finalização do site. Busca-se, enfim, a realização do maior número de propostas possíveis, com a meta de 2 propostas apresentadas por mês, adequando-se a força de trabalho existente e projetos que estiverem em andamento para evitar sobrecarga de trabalho e, por conseguinte, atrasos e/ou dificuldades na entrega de projetos. Estima-se concluir o primeiro ano de atividade com um projeto entregue.

Para o médio prazo, o escopo é mais abrangente, de sorte que, com a metodologia e serviços consolidados, a ideia é ter a conclusão de pelo menos dez projetos de consultoria, sem metas estabelecidas para palestras e desenvolvimento de ferramentas com crescimento constante, conforme mencionado na análise financeira. As estimativas realizadas seguem o viés conservador.

## 5 CONTRIBUIÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto aqui descrito, de caráter intervencionista, vislumbrou a criação de negócios, mediante uma iniciativa empreendedora motivada pela identificação de oportunidades decorrentes de necessidades de apoio à gestão estratégica em escritórios que atuam no setor jurídico brasileiro.

Pesquisas realizadas para conhecimento desse mercado possibilitaram estruturar a oferta de serviços e conceber uma proposta de valor com o teor de inovação presente, isto é, uma consultoria estratégica que se diferencia, não só pelo *pricing* e oferta de ferramentas tecnológicas, mas também pela expertise / know-how de consultorias de grande porte e oferta de serviços especializada no contexto jurídico.

Como é típico da atividade empreendedora, enfrentou-se a complexidade decorrente da incerteza e das inúmeras variáveis envolvidas, passíveis de expor a iniciativa a riscos de viabilidade. Essa foi a razão, como forma de atenuar os efeitos dessa complexidade, da realização de pesquisas para o delineamento do cenário do mercado visado. Nelas verificou-se que a mingua de conhecimento financeiro, sobre marketing e melhores práticas de administração é fator diferencial para profissionais atuantes no ramo jurídico, principalmente para aqueles empreendedores cujo foco reside em escritórios de advocacia. Apesar de ser um tema importante, ainda é relegado a segundo plano por parte dos profissionais, considerando a falta de expertise, custo e demandas do dia a dia. Escritórios de grande porte utilizam projetos nesse sentido como forma de estruturação e diferencial no mercado. Assim, a proposta adquire caráter inovador por ser diferenciada das demais ofertas disponíveis no mercado.

Outras evidências que emergiram da pesquisa confirmam as premissas de que os clientes em potencial veem a importância da estruturação dos processos gestacionais das organizações em foco, com relevo para áreas de finanças, *marketing* e vendas. Os desafios de estruturação dos escritórios apresentam-se pela dificuldade em termos de conhecimento e habilidades internas, mas também pelo custo e resistências envolvidas, com ênfase para escritórios e companhias de menor porte, evidenciando a oportunidade para a oferta de serviços de consultoria, com foco em produtos aderentes à realidade caótica e em forte crescimento do setor jurídico, além do interesse por parte dos profissionais, já que a falta de expertise, tempo para dedicação, alto custo envolvido e falta de priorização surgem como problemas a serem sanados e necessidades a atender.

Ao apresentar uma forma de suporte para diferenciação no setor jurídico bastante competitivo nos últimos anos, o projeto vislumbra por repercussões operacionais e financeiras

nos *stakeholders* impactados, visto que o suporte em projetos de consultoria se traduz em oportunidades de otimização na gestão dos envolvidos, principalmente quando se olha para projetos estruturantes, apresentando uma aplicabilidade de caráter médio com uma replicabilidade restrita dado o envolvimento direto do capital humano para a prestação do serviços.

A construção do trabalho propiciou expressivo aprendizado, especialmente decorrente dos desafios relacionados à escolha de iniciativas plausíveis para início de estruturação de um novo negócio no ramo de consultoria, cercadas da complexidade de se construir uma oferta aderente às necessidades dos clientes.

Por fim, espera-se que o compartilhamento da experiência e conhecimento adquiridos neste trabalho sirvam como esteio, contribuição na criação de outras empresas, independente do ramo de atuação, em que os modelos e procedimentos metodológicos adotados e descritos em detalhes possibilite a replicação do processo.

## REFERÊNCIAS

- Aguinis, H. & Lawal, S.O. (2012). Conduction field experiments u elancing's natural environment. *Journal of Business Venturing*. Recuperado em 17 de julho de 2023 de: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.01.002>.
- Aken, J. E. V., Berends, H. & Bij, H. van der (2012). *Problem-solving in organizations*. 2 ed. New York: Cambridge University Press.
- Albini, S. (2018). O mercado jurídico contemporâneo. In: Albini, S. (coord.); Corrêa, F. M. (org.). *Manual de gestão para advogados* (1). São Paulo: Juruá.
- Amit, R., & Zott, C. (2012), Creating value through business model innovation, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53 No. 3, pp. 41-49. Recuperado em 12 de setembro de 2023 de: <https://sloanreview.mit.edu/article/creating-value-through-business-model-innovation/>.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Berni, C. (2017). *Gestão de escritórios de advocacia: o modelo de excelência da Disney aplicado à advocacia para encantar clientes e aumentar os resultados financeiros*. Florianópolis: Empório do Direito.
- Bower, J. L. (2008). The teaching of strategy: from general manager to analyst and back again? *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 269-275.
- Burg, E. V., & Romme, A. G. L. (2014). Creating the future together: Toward a framework for research synthesis in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 369-397. <https://doi.org/10.1111/etap.12092>.
- Campos, A. G. & Di Benedetto, R. (2021). Mercado de trabalho jurídico no Brasil: Qual é a situação atual? *Instituto de Economia Aplicada*. Recuperado em 23 fevereiro de 2023 de: <https://www.econstor.eu/handle/10419/261030>.
- CFOAB - Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil; FGV - Fundação Getúlio Vargas (2020). *Exame da ordem em números*. Brasília: 4 (1). Recuperado em 12 de fevereiro de 2023 de: <https://www.conjur.com.br/dl/exame-ordem-numeros-2020.pdf>.
- Cobra, M. (2003). *Estratégias de Marketing de Serviços* (2). São Paulo: Cobra.
- Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (2023). Censo da Advocacia Nacional – 2022. Recuperado em 30 de janeiro de 2023 de: <https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>.
- Eckhardt, J.T. & Shane, S.A (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 29 (3), 333-349. Recuperado em 17 de julho de 2023 de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920630302900304>.

- Gartner, W.B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706. [doi.org/10.2307/258039](https://doi.org/10.2307/258039).
- Gronhaug, K. & Olson, O. (1999). Action research and knowledge creation: merits and challenges. *Qualitative Market Research*, 2(1), 1999, pp. 6-14(9).
- Hair Jr. J.F.; Babin, B.; Money, A.H. & Samouel, P. (2006). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hastings, D. F. (2013). *Análise Financeira de Projetos de Investimento de Capital*. São Paulo: Saraiva. Recuperado em 04 de fevereiro de 2023 de: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502205505/pageid/0>.
- INEP (2022). Sinopse Estatística da Educação Superior 2021-22. Brasília: Inep. Recuperado em 04 de fevereiro de 2023 de: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-superior-graduacao>.
- Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. (2007). *Explorando a estratégia corporativa: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman.
- Johnson, M.W.; Kagermann, H. & Christensen, C.M. (2015). Reinvente seu modelo de negócio. *Harvard Business Review*. Recuperado em 15 de fevereiro 2023 de <http://hbrbr.uol.com.br/reinvente-seu-modelo-de-negocios/>.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2013). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Lacerda, T. S. & Mendonça, B. Q. (2010). Marketing B2B: mapeamento dos trabalhos acadêmicos no Brasil de 1998 a 2007. *Revista de Administração da UFSM*, 3(2), p. 219-229.
- Landstrom, H. & Harirchi, G. (2018). The social structure entrepreneurship as a scientific field. *Research policy*, 47(3), 650-662. Recuperado em 15 de fevereiro 2023 de <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.013>.
- Lanning, M.J & Michaels, E.G (1988). A Business is a value delivery system. *Mckinsey Staff Paper*. Washington: Mckinsey.
- Lima, E. & Lopes. M.A.R (2022). Desafios atuais e caminhos promissores para a pesquisa em empreendedorismo. *Revista de Administração de Empresas FGV*. São Paulo: 2022. Recuperado em 04 de fevereiro de 2023 de: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/80001/76461>.
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A.P.; Franklin, M.A. & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado em 28 de dezembro de 2022 de: <https://www.mackenzie.br/editora/livro/n/a/i/metodologia-para-trabalhos-praticos-e-aplicados-administracao-e-contabilidade>.
- Machado, H. P. V. & Borges, C. (2017). *Pesquisa em empreendedorismo: O desafio de diferentes compreensões do objeto de estudos*. In Ascúa R.; Roitter S. & Castillo L. (Eds.). 62º ICSB World Conference. Buenos Aires, Argentina.
- Mencarelli, R. & Rivière, A. (2015). Perceived value in B2B and B2C: A comparative approach and cross-fertilization. *Marketing Theory*, 15(2), p. 201-220. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- Monitor Mercantil (2023). *Número de advogados no Brasil deve chegar a 2 milhões até 2023*. Recuperado em 23 de fevereiro de 2023 de: <https://monitormercantil.com.br/numero-de-advogados-no-brasil-deve-chegar-a-2-milhoes-ate-2023/>.
- Moretti, S. L. & Toledo, G. L (2016). Valor para o Cliente e Valor do Cliente: Conceitos e Implicações para o Processo de Marketing. *Desenvolvimento em Questão*, 14(35), p. 400-419. Recuperado em 04 de fevereiro de 2023 de: <https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/4139>.

- Moroz P. W. & Hindle, K. (2011). Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36(4), p. 781-817. [doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00452.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00452.x).
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Osterwalder, A., Bernarda, G., & Pigneur, Y. (2019). *Value Proposition Design: como construir propostas de valor inovadoras*. São Paulo: Alta Books.
- Oyadomari, J.C.T.; Silva, P.L.; Mendonça Neto, O.R. & Rícino, E.L. (2014). Pesquisa intervencionista: um ensaio sobre as oportunidades e riscos para pesquisa brasileira em contabilidade gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 7(2), pp. 244-265.
- Parrish, E.; Cassill, N. & Oxenham, W. (2006). *Niche market strategy for a mature marketplace*. Estados Unidos: North Carolina Campus.
- Porter, Michael E. (2001). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Savi, A. M. S.; Brito, A. E. R. de; Romero, C. B. A. & Pinheiro, R. da G. (2022). Framework do planejamento estratégico: um estudo aplicado em escritórios de advocacia. *Brazilian Journal of Business*, 4(1), 160–181. Recuperado em 12 de fevereiro de 2023 de: [doi.org/10.34140/bjbv4n1-009](https://doi.org/10.34140/bjbv4n1-009).
- Shepherd, D. A. (2015). Party on! A call for entrepreneurship research is more interactive, activity based, cognitively hot, compassor and prosocial. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 489-507. Recuperado em 21 de fevereiro de 2023 de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206314541153?journalCode=joma>.
- Source Global Research. (2022). *The South America consulting market in 2022*. Recuperado em 08 de Agosto de 2022, de <https://www.sourceglobalresearch.com/reports/8952-the-south-america-consulting-market-in-2022>.
- Suomala, P. & Lyly-Vrjänäinen, J. (2010). Interventionist Management Accounting Research: Lessons Learned. *Research executive summaries*, 6 (1), CIMA. Recuperado em 28/11/2022 de: <http://www.cimaglobal.com>.
- Thomson Reuters (2022). *Relatório sobre a situação do mercado jurídico 2022*. Recuperado em 08 de agosto de 2022, de <https://www.thomsonreuters.com.br/pt/juridico/legal-one/biblioteca-de-conteudo-juridico/relatorio-mercado-juridico-2022.html#:~:text=O%20ano%20passado%20marcou%20outro,a%20alguma%20apar%C3%Aancia%20de%20normalidade>.
- Vandenbosch, B. (2003). *Designing solutions for your business problems: a structured process for managers and consultants*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Westin, O.; Roberts, H. I. (2010). Interventionist research – the puberty years: an introduction to the special issue. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(1), pp. 5-12.
- Williams, D.W.; Wood, M.S.J.; Mitchell, R. & Urbig, D. (2019). Applying experimental methods to advance entrepreneurship research. On the need for and publication of experiments. *Journal of Business Venturing*. Recuperado em 15 de fevereiro de 2023 de: <https://www.scielo.br/j/rae/a/PpSfJ54jswxM6dLrFCpPk9L/?lang=en>.
- Yasuda, A. & Oliveira, D.M.T (2016). *Pesquisa de marketing: guia para a prática de pesquisa de mercado*. São Paulo: Cengage Learnin.