

GESTÃO ESTRATÉGICA EM SERVIÇOS PROFISSIONAIS: um estudo no campo da advocacia

ANTONIO EDIGLEISON RODRIGUES DE BRITO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

SANDRA MARIA DOS SANTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

AUGUSTO CÉZAR DE AQUINO CABRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ROBSON SILVA SOE ROCHA
ÅRHUS UNIVERSITY

GESTÃO ESTRATÉGICA EM SERVIÇOS PROFISSIONAIS: um estudo no campo da advocacia

1 INTRODUÇÃO: Problema de pesquisa e objetivo

As empresas de serviços profissionais – ESPs – prestam um serviço pessoal com alto nível de domínio técnico especializado, aplicado na resolução de problemas específicos (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017). Quando comparadas a outros prestadores de serviços, ESPs possuem singularidades organizacionais que tornam inadequada a aplicação de definições e teorias tradicionais da administração (LØWENDAHL, 1992).

O trabalho profissional tem se padronizado, regendo-se por valores e prioridades corporativas (KIPPING; KIRKPATRICK, 2013), aumentando o interesse de pesquisas na área. Apesar disso, o conceito de gestão estratégica de ESPs permanece elusivo e carente de avanços, uma vez que pouco tem sido feito para sistematicamente integrar e organizar a pesquisa sobre gestão estratégica de ESPs (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

Nesse sentido, estudos recentes envolvendo ESPs têm se detido sobre aspectos diversos do negócio sem imergir na gestão estratégica, a exemplo do enfoque na gestão do conhecimento (MARTINSONS; DAVISON; HUANG, 2017; PEREIRA, 2017), da qualidade (PRASHAR, 2020), das operações (BARRETO, 2015) e dos recursos humanos (FU *et al.*, 2019), na visão baseada em recursos (FU *et al.*, 2017), na inovação (HODNEFJELL; ØVERBEKK, 2017) e nos arquétipos organizacionais (CLEGG; BALTHU; MORRIS, 2019), além do processo de internacionalização organizacional (ZANNI, 2013) e das práticas de marketing (HOECKESFELD, 2020).

Denota-se um *gap* atinente à gestão estratégica das ESPs, pelo que este estudo se pauta no modelo teórico integrado proposto por Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017), aplicando-o na advocacia, classe tida como ESP clássica (VON NORDENFLYCHT, 2010).

Em vista desse cenário, o estudo visou responder a questão de pesquisa: **Como ocorre a gestão estratégica de empresas de serviços profissionais do ramo advocatício?** Para tanto, definiu-se como objetivo investigar como ocorre a gestão estratégica das ESPs do ramo advocatício.

O artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira a Introdução, com ênfase no problema de pesquisa e objetivo. Em seguida, expõe-se a fundamentação teórica, discorrendo sobre a gestão estratégica de ESPs. A terceira seção detalha a metodologia, enquanto a quarta seção é dedicada à análise dos resultados. Por fim, tem-se a conclusão, destacando-se os principais achados e contribuições, além das referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta o recorte teórico estudado, abordando-se a advocacia enquanto serviço profissional e imergindo no modelo integrado de gestão estratégica das ESPs.

2.1 Advocacia enquanto serviço profissional

Os serviços profissionais avaliam a necessidade dos clientes e precificam conselhos, o que no campo advocatício se traduz no domínio do conhecimento jurídico aplicado na solução ou prevenção de problemas (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014).

Von Nordenflycht (2010) delimitou quatro tipos de ESPs a partir da presença de características que entende serem típicas dos serviços profissionais. O próprio autor ressalva que as fronteiras entre as categorias são conceituais e artificiais, o que não interfere na relevância da classificação. Tem-se “ESPs clássicas”, baseadas na visão clássica de profissões autorreguladas, com baixa demanda de capital não humano e com maior grau de profissionalização, como escritórios de advocacia, contabilidade e arquitetura; “ESPs neoclássicas”, que mesclam força de trabalho profissionalizada e não profissionalizada,

tratando a intensidade do conhecimento de forma mais ampla para além da formação regular, enquadrando-se agências publicitárias e de consultoria; “*campi* profissionais”, tidas como organizações com maior intensidade de capital em função de sua infraestrutura física especializada, aí se inserindo hospitais e universidades; e “desenvolvedores de tecnologia”, que já possuem alto grau de intensidade de conhecimento, alta demanda de capital para equipamentos e desenvolvimento de novos produtos, além de uma força de trabalho plural com menor grau de profissionalização, estando nessa categoria laboratórios de P&D e companhias de biotecnologia (VON NORDENFLYCHT, 2010).

Na condição de serviço profissional, reconhece-se que a advocacia é tradicionalmente conservadora na prestação do serviço, adaptando-se lentamente às mudanças de necessidades do mercado e, por vezes, desvinculada das práticas de gestão modernas (CLEGG; BALTHU; MORRIS, 2019). Guardando traços do século passado, ainda hoje prevalece a atuação generalista em bancas de médio ou pequeno porte, com execução manual de tarefas, onerando o preço final (MAGALHÃES, 2021).

A gestão jurídica carece de profissionalização, o que no Brasil se iniciou na década de 1990 a partir das privatizações e da abertura do mercado nacional, que exigiram atuação empresarial do serviço, ascendendo escritórios pautados na competitividade (BONELLI *et al.*, 2008; CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014; COSTA; AGOSTINI; LUCIANO, 2019).

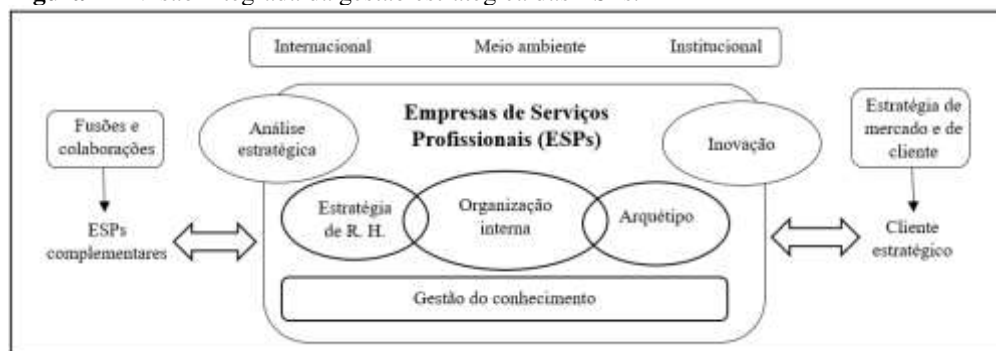
Atualmente as ESPs se desenvolveram em tamanho e diversidade estratégica, tendo como principal ativo equipes altamente qualificadas (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017). São organizações que transformam os métodos tradicionais de funcionamento para qualificar os processos e a interação com o cliente, enquanto lidam com a forte influência da tecnologia (SKJØLSVIK; BREUNIG, 2018).

2.2 Modelo integrado de gestão estratégica em serviços profissionais

Tem-se por gestão estratégica práticas gerenciais que englobam toda a organização, aspectos intrínsecos e o seu ambiente. Seu estudo diverge conforme a lente teórica do pesquisador, partindo desde aspectos tradicionais da vantagem competitiva, passando por visões alternativas que consideram a estratégia para além do aspecto formal, até abordagens mais recentes que reconhecem capacidades organizacionais, turbulências ambientais e a dificuldade de se manter vantagens sustentáveis, entrelaçando estratégia e inovação (SKJØLSVIK; BREUNIG, 2018).

A despeito da variedade teórica, quando a estratégia se volta para o contexto dos serviços profissionais, a pesquisa, embora ainda incipiente, é abrangente e multifacetada, como apontam Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017), o que instigou tais autores a criarem um modelo integrado de gestão estratégica aplicável às ESPs em prol do fortalecimento do campo teórico e que considera as especificidades dessas organizações, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Visão integrada da gestão estratégica das ESPs.



Fonte: Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017), traduzido pelo autor (2021).

A disposição gráfica do modelo tem como finalidade destacar a presença de nove elementos divididos em três focos distintos que, quando integrados, conformam os aspectos inerentes à gestão estratégica nos serviços profissionais. No foco interno, a “organização interna” da empresa dependerá do modo como é realizada a “gestão do conhecimento” em prol do compartilhamento desse ativo intangível através da adoção de “estratégias de RH”, modelando o “arquétipo” organizacional. Sob o foco externo, tem-se a influência do “ambiente institucional e internacional”, que afeta a definição do cliente ideal conforme a “estratégia de mercado e de cliente” adotada, podendo-se firmar parcerias a partir de “fusões e colaborações”. Por fim, como confluência dos anteriores, há o foco intermediário, que considera tanto os elementos internos quanto externos para realizar a “análise estratégica” criadora de diferenciais competitivos e promotora da “inovação” (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

Nas seções seguintes serão abordados os elementos de cada foco do modelo.

2.2.1 Foco interno

O primeiro elemento é a **organização interna**, entendida como uma estrutura básica de funções, relações de subordinação e padrões de interação em prol do alcance de objetivos específicos (GEBHART; MÜLLER, 2021). Desenvolve-se a partir dos instrumentos de controle, da cultura como ferramenta de governança e como vantagem competitiva, do design organizacional e sendo influenciada pelos efeitos da mudança (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017). Nesse âmbito, a cultura organizacional ganha relevo ao estabelecer processos, operações e relacionamentos (KHAKSAR *et al.*, 2020).

A partir da **gestão do conhecimento** são identificadas, promovidas e divulgadas práticas geradoras de produtividade e de desempenho (MARTINSONS; DAVISON; HUANG, 2017). É necessária às ESPs, pois elas empregam pessoas altamente qualificadas e exploram o conhecimento como capital humano e capacidade dinâmica (HODNEFJELL; ØVERBEKK, 2017). A operacionalização desse elemento pode se dar com a codificação de informações em bancos de dados (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017), mentorias formais e orientação profissional (PEREIRA, 2017) e incentivos da gestão, como recompensar o compartilhamento do conhecimento (MARTINSONS; DAVISON; HUANG, 2017).

Por sua vez, a **estratégia de recursos humanos** guarda relação direta com a gestão do conhecimento, pois para utilizar e aproveitar ao máximo o conhecimento, ESPs precisam gerir pessoas e organiza-las bem (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017). Visa-se o comprometimento, elo psicológico entre funcionário e organização, constituído de forma afetiva (YALABIK *et al.*, 2015). Assim, ao se buscar a alta performance, adotam-se práticas que melhoram o conhecimento, habilidades e desempenho do capital humano (FU *et al.*, 2019).

Já o **arquétipo**, é tido como conjunto de estruturas e sistemas que refletem um único esquema interpretativo (GREENWOOD; HININGS, 1993), percebido pela conjugação de duas dimensões: uma composta pelas estruturas organizacionais e sistemas de gerenciamento, e outra formada em função das ideias, crenças e valores, um esquema interpretativo que sustenta e está incorporado na organizações (CLEGG; BALTHU; MORRIS, 2019). O arquétipo descreve as mudanças ocorridas nas ESPs, fruto do profissionalismo e foco nos lucros (HODNEFJELL; ØVERBEKK, 2017), predominando na literatura 2 modelos: a parceria profissional – P² – e o *managed professional business* – MPB.

A parceria profissional (P²) é caracterizada pela junção de propriedade e controle, por rotativas tarefas gerenciais, pelo alto grau de autonomia profissional e pelas estruturas e sistemas gerenciais mínimos (LAWRENCE; MALHOTRA; MORRIS, 2012). Para Castelo Júnior e Tureta (2014), nesse modelo os profissionais são tanto os donos do negócio como os prestadores diretos do serviço, com pouca hierarquia e ênfase estratégica no curto prazo.

Baseia-se na estrutura colaborativa com tomada de decisão por consenso (SKJØLSVIK; BREUNIG, 2018), possibilitando que funcionários se tornem sócios, estimulando a alta produtividade e o adiamento de recompensas (RIBES, 2021).

Noutro giro, o *managed professional business* (MPB) é fruto de inovações organizacionais e operacionais que geraram estruturas mais complexas em prol da eficiência de gestão, redução de custos e otimização de processos (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014). Centraliza-se o comando do negócio no corpo de gestores e delega-se a execução direta do serviço (SKJØLSVIK; BREUNIG, 2018). Reflete-se, assim, na hierarquia bem definida e na implementação de controle formal (LAWRENCE; MALHOTRA; MORRIS, 2012).

2.2.2 Foco externo

Sob o foco externo, leva-se em consideração todo o ambiente fora da ESP capaz de influenciar direta ou indiretamente o negócio, tendo-se como primeiro elemento o **ambiente internacional e institucional**. Na perspectiva internacional, ESPs são desafiadas a atender as necessidades do mercado globalizado com tendência de negócios que ultrapassem as fronteiras nacionais (ZANNI, 2013), sendo a internacionalização uma estratégia para alcance de novos clientes e melhoria da competitividade com redução de custos (RIBES, 2021). Já sob o enfoque institucional, estar-se falando do aspecto regulatório da atividade e o seu impacto nas organizações (KIPPING; KIRKPATRICK, 2013; SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017), tendente a maior intensidade sobre ESPs clássicas (VON NORDENFLYCHT, 2010).

Outro elemento é a **estratégia de mercado e de cliente**, pois ao mesmo tempo que as ESPs são impactadas pelo ambiente, elas também podem influenciar o mercado (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017). Segundo Prashar (2020), as ESPs têm se deparado com uma crescente insatisfação do cliente, criando novas formas de monetização, saindo do tradicional faturamento por horas trabalhadas para formas alternativas de cobrança. Pode-se, ainda, gerenciar os recursos disponíveis, remodelando a capacidade de prestação do serviço a partir de mudanças nos processos e na oferta de novos produtos (BARRETO, 2015).

Por conseguinte, o elemento **fusões e colaborações** é pouco explorado na literatura em comparação com os demais, mas é compreendido como o processo de colaboração e integração entre firmas de serviços profissionais, que se tornam parceiras a partir de uma rede de contatos, materializando-se por meio de alianças, fusões ou aquisições, moldando o mercado e reduzindo a concorrência (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017).

2.2.3 Foco intermediário

O foco intermediário delimita e traduz a gestão estratégica da ESP ao considerar aspectos internos e externos, cujos construtos centrais são a análise estratégica e a inovação.

A **análise estratégica** conjuga os focos interno e externo objetivando compreender o desempenho, a sobrevivência e a criação de valor nos serviços profissionais (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017). Busca-se qualidade a partir do atendimento das necessidades do cliente e do próprio profissional (PRASHAR, 2020). Para isso podem ser adotadas métricas financeiras tradicionais, mas sem perder de vista a satisfação dos clientes e a construção de relacionamentos que gerem valor a partir da experiência (MATHEW *et al.*, 2020).

O último elemento do modelo é a **inovação**, afeta à capacidade de desenvolver novos serviços e áreas, percebendo como o processo inovativo se desdobra nas ESPs, que papel os indivíduos têm nesse processo, quais determinantes influenciam o grau de inovação e como a inovação pode ser medida, além dos mecanismos de proteção empresarial das criações (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017). A inovação tende a ampliar a capacidade empreendedora a partir de novos arranjos, resultado de uma estratégia voltada para inovação

em distintas dimensões: mudam-se processos, serviços ou resultados; a novidade é percebida por novos *stakeholders*; a inovação tem impacto radical (HODNEFJELL; ØVERBEKK, 2017).

Encerrado a seção, o Quadro 1 representa um *framework* interpretativo do modelo integrado de gestão estratégica de ESPs baseado na revisão de literatura:

Quadro 1 – *Framework* interpretativo do modelo integrado de gestão estratégica de ESPs jurídicas.

Elementos do modelo	Síntese conceitual	Identificadores do elemento (Unidades de contexto)
Organização interna	Estrutura de funções, relações de subordinação e padrões de interação de uma empresa em prol do alcance de seus objetivos.	Estrutura organizacional, cultura, identidade organizacional, formas de controle, hierarquia organizacional, mudança organizacional, resistência à mudança.
Gestão do conhecimento	Captura, retenção e processamento do conhecimento.	Banco de dados, compartilhamento de documentos, sistemas de gestão, mentoria e orientação profissional.
Estratégias de RH	Elo de integração do conhecimento.	Comprometimento, motivação, recrutamento, plano de carreira, recompensas, inserção do colaborador na gestão.
Arquétipo	Forma organizacional adotada pela empresa a partir de seu contexto institucional e das crenças e valores da gestão.	P² - Estrutura pouco hierárquica, processos informais de gestão, estratégia de curto prazo, decisão por consenso. MPB - Lógica corporativa, gestão separada da operação, hierarquia definida, controle formal, estratégia de médio e longo prazo, intensificação do relacionamento com cliente, análise ambiental, marketing, contratação formal, recompensa por desempenho.
Ambiente internacional e institucional	ESPs devem ser responsivas ao contexto em que estão inseridas.	Ambiente internacional – Custo da mudança de fornecedor. Relação de confiança. Estratégia de seguir o cliente. Estratégia defensiva. Ambiente institucional – Regulamentação profissional. Órgãos de controle da profissão. Código de ética.
Estratégia de mercado e de cliente	Coprodução a partir do relacionamento com o cliente em busca da solução de problemas.	Alteração da capacidade produtiva (vínculos laborais flexíveis, terceirização, multifuncionalidade, capacitação interna). Influenciar o comportamento do cliente.
Fusões e colaboração	Colaboração e integração entre firmas de serviços profissionais.	Alianças, fusões, aquisições. Como a ESP lida com arranjos colaborativos.
Análise estratégica	Compreender o desempenho, a sobrevivência e a criação de valor no serviço profissional.	Modelo de negócio, características da ESP, ciclo de vida, alinhamento organizacional, qualidade do serviço. métricas financeiras e não financeiras.
Inovação	Capacidade de desenvolver novos serviços e áreas.	Inovação incremental e radical. Melhoria de processos e serviços. Novas soluções para problemas do cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do referencial teórico (2021).

Face as especificidades dos serviços profissionais e a pouca exploração acadêmica da gestão estratégica das ESPs, o *framework* se prestou como parâmetro interpretativo para os dados coletados nesta pesquisa na pretensão de contribuir para compreensão do modelo integrado em prol do avanço do conhecimento científico no campo das ESPs.

3 METODOLOGIA

O estudo é qualitativo e exploratório, adentrando no fenômeno da gestão estratégica em ESPs advocatícias, para obter maiores informações do fenômeno investigado (YIN, 2016; LUKOSEVICIUS, 2018), sendo também descritivo, a medida que relata características e práticas da gestão estratégica no mercado jurídico. Como estratégia metodológica, adotou-se o estudo de caso, visando investigar as complexidades do objeto de estudo (GODOY, 2006).

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos por: (1) conveniência, (2) adesão à pesquisa, (3) atuação no estado do Ceará, (4) tempo de existência não inferior a 5 anos; e (5) número de profissionais da organização não inferior a 10 (SEBRAE; DIEESE, 2018). Face o difícil acesso aos sujeitos, utilizou-se a técnica *snowball* (BOCKORNI; GOMES, 2021).

Os dados primários resultaram de entrevistas semiestruturadas. Foram convidados 24 escritórios de advocacia, entrevistando-se o gestor de 9 deles, entre fevereiro e agosto/2022, firmando-se termo de consentimento livre e esclarecido e colhendo autorização para gravação.

Optou-se pelo método de transcrição desnaturalizada, mais indicado para análise de conteúdo (OLIVER; SEROVICH; MASON, 2005). Visando qualidade e confiabilidade, a transcrição ocorreu em 2 etapas: a primeira com suporte da IA “Sonix” (<https://sonix.ai/>), com o *upload* dos dados primários, gerando arquivo escrito com a integral transcrição. Após, realizou-se a verificação pessoal, contrastando o arquivo exportado do Sonix com os dados primários para corrigir equívocos, considerando que a transcrição é um processo interpretativo subjetivo, cuja reflexividade é inerente ao processo (NASCIMENTO; STEINBRUCH, 2019).

Já o roteiro, baseou-se no modelo teórico de Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017), visando caracterizar os sujeitos e abordar os 9 elementos do modelo, totalizando 20 perguntas.

Para categorizar os dados foi utilizada a análise de conteúdo de Bardin (2016). Os 9 elementos do modelo foram definidos *a priori* como unidades de análise. Alcançou-se 22 unidades de contexto, correspondentes aos identificadores contidos no Quadro 1 e complementadas pela coleta de dados. Por fim, a análise fez emergir 78 unidades de registro. Para registro das frequências e identificação das conexões semânticas de cada elemento do modelo, os dados foram organizados no Microsoft Excel.

Considerando a população investigada, a natureza qualitativa da pesquisa e o uso da entrevista, inferiu-se, pela reincidência de unidades de contexto e de registro, que houve saturação parcial, sabendo-se que o relato de cada sujeito é, concomitantemente, um depoimento pessoal e coletivo (MINAYO, 2017).

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta seção identifica os sujeitos e discute os resultados obtidos. Considerando o objetivo proposto, a análise envolveu 3 níveis de investigação, seguindo-se a ordem sequencial do modelo teórico, abordando os focos interno e externo para só então tratar do intermediário.

Ademais, em atenção ao sigilo da pesquisa, os sujeitos serão identificados pelas expressões S1 a S9, conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – Identificação dos sujeitos a partir de suas declarações.

	Áreas de atuação declarada	Fundação	Sede	Atuação	Equipe	Nº Advogados	Nº sócios
S1	Direito contratual e tributário	2014	Sobral	Nordeste	11 pessoas	3	2
S2	Direito sindical	2015	Sobral	Ceará	13 pessoas	5	1
S3	Direito criminal	2010	Sobral	Nacional	10 pessoas	6	2
S4	<i>Full service</i>	1993	Fortaleza	Nacional	50 pessoas	30	12
S5	Direito do trabalho e previdenciário	1978	Sobral	Ceará	20 pessoas	12	2
S6	Direito civil, empresarial, trabalhista e previdenciário	2010	Sobral	Nacional	44 pessoas	Não informado	3
S7	Direito sindical	2007	Fortaleza	Estadual	15 pessoas	10	6
S8	<i>Full service</i>	1988	Fortaleza	Nacional	250 pessoas	70	10
S9	<i>Full service</i>	1992	Fortaleza	Nacional	95 pessoas	55	2

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Nota-se a diversidade entre os escritórios que integram a pesquisa quanto ao tempo de existência da banca, ramos de atuação, público-alvo e abrangência de atuação, o que ressalta a multiplicidade de experiências organizacionais investigadas.

4.1 Análise do foco interno

Investigou-se as práticas dos escritórios de advocacia a fim de imergir no foco interno da gestão estratégica nos serviços profissionais, de modo que serão abordados os 4 elementos que o compõem, iniciando-se pela **organização interna**, expressa por 3 unidades de contexto: “estrutura de funções”, “divisão do trabalho” e “cultura organizacional”.

A estrutura de funções é composta basicamente pelo setor jurídico, com advogados e estagiários, pelo secretariado e pelo financeiro, esse por vezes desempenhado pelo sócio. Conforme o tamanho da organização pode haver maior estratificação, como a presença de uma diretoria e um setor de marketing, terceirizado ou interno. Em alguns dos sujeitos foram também identificadas áreas de recursos humanos e de controladoria jurídica, tarefas auxiliares, a última voltada para o controle da qualidade e gestão do tempo. A função de TI foi a que apresentou menor incidência entre os sujeitos, estando presente somente nos de maior porte.

Partindo dessa estrutura de funções, predominou a divisão do trabalho por áreas do direito conforme os ramos de atuação. Para tanto, S1, S2, S4, S6 e S8 possuem fluxos de rotinas com padrões da atuação que visam qualidade e controle do serviço, denotando desenvolvimento da gestão interna (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017). Destaca-se, ainda, que o S7 executa o serviço diretamente na estrutura física de seus clientes, estratégia não identificada nos demais sujeitos, mas defendida pelo respondente por ser redutora de custos da operação e gerar maior margem de negociação na oferta de preços.

A cultura organizacional se mostrou como fator determinante desse elemento, dela se ramificando várias ações que ditam o funcionamento do negócio e delineiam o arquétipo. Nem todos os entrevistados reconhecem formalmente a cultura, mas de suas falas se infere a presença dela. A mais recorrente foi de valorização das pessoas, ativo essencial aos serviços profissionais (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017). Outra cultura é a meritocracia, base do sistema de recompensas, prestigiando o capital intelectual e promovendo a gestão do conhecimento, além de impactar as estratégias de recursos humanos (MARTINSONS; DAVISON; HUANG, 2017). Conforme o S8, o fato de seus fundadores serem profissionais que antes atuaram no setor bancário, incutiu na organização a cultura do controle, traduzindo-se em processos, operações e relacionamentos bem definidos, percepção essa que reforça a cultura organizacional enquanto antecedentes organizacionais (KHAKSAR *et al.*, 2020). Já para o S4, tem-se por cultura a formação profissional, revelada a partir de uma preocupação constante em desenvolver o colaborador para atender as demandas atuais do mercado, envolvendo-o nas mais diversas rotinas e zelando para mantê-lo na organização.

O elemento seguinte do foco interno é a **gestão do conhecimento**, também pautada em 3 unidades de contexto: “ações dialógicas”, “ações tecnológicas” e “ações capacitantes”. O diálogo é a base da gestão do conhecimento entre os investigados, por meio de conversas individuais, feedbacks e reuniões coletivas, um modo tradicional de compartilhar experiências entre os profissionais, sendo momentos marcados pela informalidade, troca de saberes e identificação de melhorias na execução do serviço. A essas se soma a realização de debates jurídicos, que discutem estudo de casos de forma multidisciplinar, como proposto por S4 e S6, alinhando-se aos processos de mentoria e orientação profissional (PEREIRA, 2017).

Mesmo para os sujeitos que não possuem um setor de TI, a tecnologia se integrou ao serviço profissional, havendo unanimidade na utilização de sistemas de gestão de dados, sendo citados o “Integra/Promad”, o “Lysis”, o “LegalOne” e o “Advo”. Já representando maior nível de investimento, tem-se a automação por inteligência artificial (IA), aplicada, por exemplo, no controle de peticionamento automatizado, visando maximizar o ganho de eficiência tecnológica (SKJØLSVIK; BREUNIG, 2018). A despeito disso, reconhece-se que a ampla utilização da IA pela advocacia ainda se mostra como um desafio gerencial, como dito por Mathew *et al.* (2020), dado o custo inerente, a carência de profissionais com as novas competências exigidas e a resistência à mudança encontrada no setor.

De forma complementar às já citadas, há ações capacitantes, operacionalizadas por meio de cursos de aperfeiçoamento e de especialização, atitude recorrente entre os sujeitos, havendo incentivo e até o custeio integral para o aprimoramento profissional.

O terceiro elemento do foco interno do modelo teórico estudado corresponde às **estratégias de recursos humanos**, representadas pelas unidades de contexto “desenvolvimento profissional”, “estratégia remuneratória” e “ambiente de trabalho”, verificadas como desdobramentos da cultura organizacional adotada por cada sujeito.

Desenvolver profissionais foi a primeira preocupação dos entrevistados para qualificar seu serviço. São fomentados cursos, sejam eles voltados para toda a organização ou como critério para elevação na carreira, e há atenção específica no acompanhamento dos profissionais em início de carreira, como dito por S2 e S8, que promovem um período de integração e adaptação. Visando a retenção de talentos e desenvolvimento de competências, a formação de líderes é uma estratégia que, conjugada com as anteriores, demonstra a pretensão de longevidade e de crescimento da organização, alinhando-se às práticas que constroem o capital humano e geram alta performance em serviços profissionais (FU *et al.*, 2019).

Afetos à estratégia remuneratória e ao desenvolvimento profissional, foi verificada a existência de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e de Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR), sinalizando a profissionalização da alta gestão na busca por utilizar e aproveitar ao máximo o conhecimento e os recursos humanos, como visto no S8. Assim, concomitantemente se busca melhorar habilidades e aumentar a motivação (FU *et al.*, 2017).

O ambiente de trabalho apresentou maior pluralidade de unidades de registro, em sua maioria fruto da cultura organizacional de valorização das pessoas, contribuindo para o comprometimento psicológico das pessoas (YALABIK *et al.*, 2015). Além de investir em infraestrutura e adotar o *home office*, os sujeitos buscam fortalecer vínculos afetivos e conceder flexibilidade e autonomia para os profissionais, o que para Von Nordenflycht (2010) contribui para a satisfação dos funcionários. De forma complementar, há a distribuição de tarefas por perfil profissional e a integração dos profissionais na tomada de decisão, o que permite que ele expresse suas preocupações e ideias, reforçando o comprometimento (FU *et al.*, 2017).

Por conseguinte, no elemento **arquétipo** é possível identificar ações que ora aproximam as organizações do modelo P², ora do modelo MPB. Nesse sentido, têm-se como práticas que marcam o modelo P² a centralização da gestão e a estrutura pouco hierarquizada, de modo que a alta gestão pensa estrategicamente a organização e executa diretamente o serviço, convergindo com o identificado por Castelo Júnior e Tureta (2014). Como consequência, enfatizam-se as estratégias de curto prazo e predomina o subjetivismo no controle de qualidade. Tais circunstâncias atraem o foco da gestão para questões financeiras e de mercado mais latentes (CLEGG; BALTHU. MORRIS, 2019).

Outra marca do modelo P² é a tomada de decisão por consenso, verificada em 6 dos 9 sujeitos. Em suma, há a reunião dos sócios para traçar os rumos da organização de forma consensual, definindo-se critérios mínimos de qualidade, expectativa de crescimento e metas financeiras (LAWRENCE; MALHOTRA; MORRIS, 2012), processo que pode ou não levar em consideração a opinião de outros profissionais da organização.

Identificou-se vínculo informal de contratação em um dos sujeitos e a possibilidade de ingresso como sócio de serviço sem investimento financeiro em outro, não sendo comum a contratação empregatícia de advogados no modelo P² (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014). Dinovitzer e Garth (2020) defendem que o ingresso na sociedade sem aporte de capital é uma estratégia recente adotada no mercado jurídico, ao passo que Ribes (2021) a aponta como um estímulo para produtividade. A despeito disso, do relato do S9 se percebeu que tal prática é um modo tradicional de contratação no contexto local enquanto alternativa de redução de custos em função dos encargos trabalhistas, ao mesmo tempo que formaliza o vínculo com o profissional sem lhe conceder direito de voto.

Destacou-se, também, como característica do modelo P² a presença do marketing, mas limitado a redes sociais. A literatura aponta a prática como típica do modelo MPB (LAWRENCE; MALHOTRA; MORRIS, 2012), todavia, percebeu-se clara distinção na execução desse marketing e na percepção da importância dele para os sujeitos, pelo que fora categorizada no modelo P². Tem-se, enfim, um processo decisório reativo e não planejado, que ocorre conforme o surgimento das demandas do escritório, reiterado ao fim desta seção.

Dicotomicamente, a literatura revela um segundo modelo, o MPB. No S4, S6, S8 e S9 se identificou uma estrutura hierárquica departamentalizada, com clara divisão de níveis de responsabilidades, presença de líderes ou coordenadores de áreas, que atuam como representantes da alta gestão no controle da operação. Prepondera entre os entrevistados a inclusão de profissionais com formação superior em área que não seja do Direito, contribuindo para a eficiência organizacional (SKJØLSVIK; BREUNIG, 2018).

O planejamento de curto, médio e longo prazo é outro traço do modelo MPB (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014), sendo que apenas S6 expressou realiza-lo e acompanha-lo de forma sistemática e formal, valendo-se de parâmetros objetivos de controle e do acompanhamento periódico de metas.

Embora a literatura diga ser comum advogados empregados no arquétipo MPB (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014), não se identificou tal incidência, sendo que parcela dos sujeitos têm profissionais associados. Segundo o S8, a prática é comum no mercado e reconhecida pelo cliente, que o remunera considerando tal fato, redutor de encargos trabalhistas.

Outra unidade de registro do modelo MPB é o marketing de relacionamento, focado no paradigma relacional com os clientes, visando a criação de vantagens competitivas, utilizando-se dados e sistemas de informações para compreensão do comportamento dos clientes e gerando novas estratégias para a organização (SARQUIS *et al.*, 2017).

Findando o foco interno, ao se contrastar a literatura internacional de ESPs com a realidade dos investigados, infere-se que o arquétipo como o ponto central de análise. Greenwood e Hinings (1993), Von Nordenflycht (2010), Lawrence, Malhotra e Morris (2012) e, mais recentemente, Clegg, Balhu e Morris (2019) delineiam o arquétipo P² como um estágio inicial da gestão em ESPs, a ser superado a partir da profissionalização das organizações, alcançando-se o modelo MPB. Pautado nessa premissa, percebeu-se que a vivência organizacional dos sujeitos demonstrou a dinamicidade desse processo.

Exemplificativamente, o S8, entrevistado de maior porte, relatou que planeja suas rotinas estratégicas sem necessariamente fixa-las a longo prazo, mas sim conforme as demandas recebidas por seus clientes (processo decisório reativo). Tal experiência reforça as peculiaridades do mercado interno brasileiro, não denotando um desalinhamento da alta gestão, mas sim a vivacidade do processo de mudança representado pelo arquétipo, que segue em movimento para atender às demandas presentes e futuras da organização.

Com efeito, a praxe dos sujeitos transita entre os modelos arquetípicos, havendo concomitantemente práticas do P² com ações pontuais do MPB, e vice-versa, não denotando desalinhamento da gestão, mas sim o dinamismo da mudança nos serviços profissionais.

Desse modo, a compreensão do foco interno da gestão estratégica contribui no processo de autoconhecimento das organizações e na significação das ações até então adotadas, permitindo maior reflexividade dos gestores no sentido de integrar o modo como gerem o conhecimento e adotam estratégias de RH à cultura que disseminam na organização, podendo, assim, avançar no processo de profissionalização que representa a mudança do arquétipo.

4.2 Análise do foco externo

O primeiro elemento do foco externo é o ambiente no qual a organização está imersa. Os sujeitos não reconheceram a influência do ambiente internacional, o que pode se

explicar pela atuação dos entrevistados ser predominantemente nacional. Assim, prevalece a análise sobre o **ambiente institucional**, revelado por meio da unidade de contexto “OAB”. Para a maioria dos sujeitos, a OAB em nada interfere no seu negócio, sendo referidas apenas influências indiretas relativas a restrições à prospecção de clientes e à oneração de custos decorrente da regulamentação do piso salarial da advocacia, o que diverge da importância do contexto institucional apontada pela literatura (VON NORDENFLYCHT, 2010).

No que toca ao elemento **estratégia de mercado e de clientes**, emergiram 2 unidades de contexto. A primeira delas corresponde aos “fatores de mercado” que impactam o serviço dos sujeitos em alguma medida, exigindo a adaptabilidade a partir do gerenciamento de recursos (BARRETO, 2015). São fatores de mercado: a pandemia da COVID-19, repercutindo na sobrecarga de trabalho e na repactuação de contratos com clientes, mas também gerando oportunidades de negócio e redução de custos; ações políticas, tais como inovações legislativas; a concorrência, no âmbito do aviltamento de preços e desrespeito às regras éticas de prospecção de clientes; a percepção social sobre o serviço jurídico, voltada para a imagem da organização junto aos *stakeholders*; e a morosidade do Judiciário, fator que estimulou S1 a mudar seu nicho de atuação em busca de novas formas de monetização (PRASHAR, 2020).

A outra unidade de contexto desse elemento é o “cliente”, cujo perfil estratégico é definido pelas reflexões oriundas do ambiente. Nessa perspectiva, o relacionamento pessoalizado foi apontado por 6 dos 9 entrevistados como um diferencial na advocacia, de modo que estimular o vínculo emocional com o cliente perpassa o desenvolvimento de competências relacionais a fim de que o profissional consiga construir laços de afeto, confiança e afinidade (HOECKESFELD *et al.*, 2020). Em contrapartida, o S8 vivencia um processo de automação do relacionamento, de modo que o contato pessoalizado se tornou excepcional face as necessidades atuais da sua clientela, que o remunera também por esse aspecto. Além disso, há busca por relações de *business partner*, presente no S1, S2, S6 e S7, tratando-se de uma postura ativa no sentido de imergir no segmento de mercado do cliente a fim de estreitar o vínculo e potencializar a percepção de novas oportunidades de negócio tanto para o escritório como para o cliente.

Fechando o foco externo se tem o elemento **fusões e colaborações**, revelado a partir de 4 unidades de contexto. De um lado estão as parcerias, com maior frequência dos “parceiros de negócios”, que auxiliam na prestação de serviços complementares, compartilhando clientela e visando ganhos mútuos, pautando-se na confiança (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017). De outro estão os “parceiros de gestão”, cuja atuação não tem o escopo de complementar o serviço, mas sim de contribuir na condução empresarial do escritório jurídico, por meio, por exemplo, de consultores que aconselham a alta gestão ou atuam em demandas específicas.

Quanto às outras unidades de contexto, inferiu-se que S5, S8 e S9 possuem características de “empresa familiar”, criadas há mais de três décadas, com direção integrada pela segunda geração de advogados da mesma família, sendo esses novos sócios protagonistas na profissionalização da gestão, favorecendo a ascensão no mercado (BONELLI *et al.*, 2008). Noutro giro, S8 afirma estar em expansão para outros estados, pelo que promove a “aquisição” de escritórios para aumentar sua capilaridade, remodelando o mercado (SKJØLSVIK; PEMER; LØWENDAHL, 2017), sem que esse movimento gere impacto societário.

4.3 Análise do foco intermediário

Por fim, passa-se à análise da perspectiva intermediária da gestão estratégica em serviços profissionais, encerrando a seção com a modelagem da gestão estratégica dos sujeitos pesquisados, contrastando-se os achados com o modelo teórico que o fundamentou – Figura 2.

Em relação ao elemento **análise estratégica**, emergiram duas unidades de contexto: os “fatores estratégicos”, que dizem respeito aos assuntos considerados determinantes pelos

gestores para o alcance do sucesso da organização, e o “crescimento organizacional”, oriundo de ações estratégicas do escritório a partir dos elementos do foco interno e externo dos sujeitos.

Quanto à primeira unidade de contexto, o cliente foi a unidade de registro mais recorrente, reconhecendo-se que deve ocupar o centro da operação a fim moldar o serviço em prol do atendimento de suas necessidades, haja vista a crescente insatisfação dos clientes detectada por Prashar (2020). Outro fator estratégico é o financeiro, reconhecendo-se na lucratividade uma métrica tradicional (MATHEW *et al.*, 2020). Tem-se, também, o capital intelectual enquanto fator estratégico, desencadeando ações relacionadas às estratégias de RH, à gestão conhecimento e ao arquétipo. Com efeito, os relatos indicam dificuldade de contratação de profissionais que assumam papéis de liderança, o que preocupa a gestão, pois a carência do capital intelectual afeta negativamente a prospecção de clientes, a capacidade de atendimento e a imagem organizacional, pelo que há especial atenção em reter e desenvolver pessoas, em consonância com as predições de Martinsons, Davison e Huang (2017) e Fu *et al.* (2019).

A segunda unidade de contexto é o crescimento organizacional proporcionado pela capacidade analítica dos fatores estratégicos aplicada no planejamento da expansão do serviço. Isso pode ser alcançado pela oferta de novos produtos aos clientes da base, como houve com S3 e S4, pela inclusão de profissionais de outras áreas, pelo estímulo ao relacionamento e pela busca de melhorias operacionais (COSTA; AGOSTINI; LUCIANO, 2019).

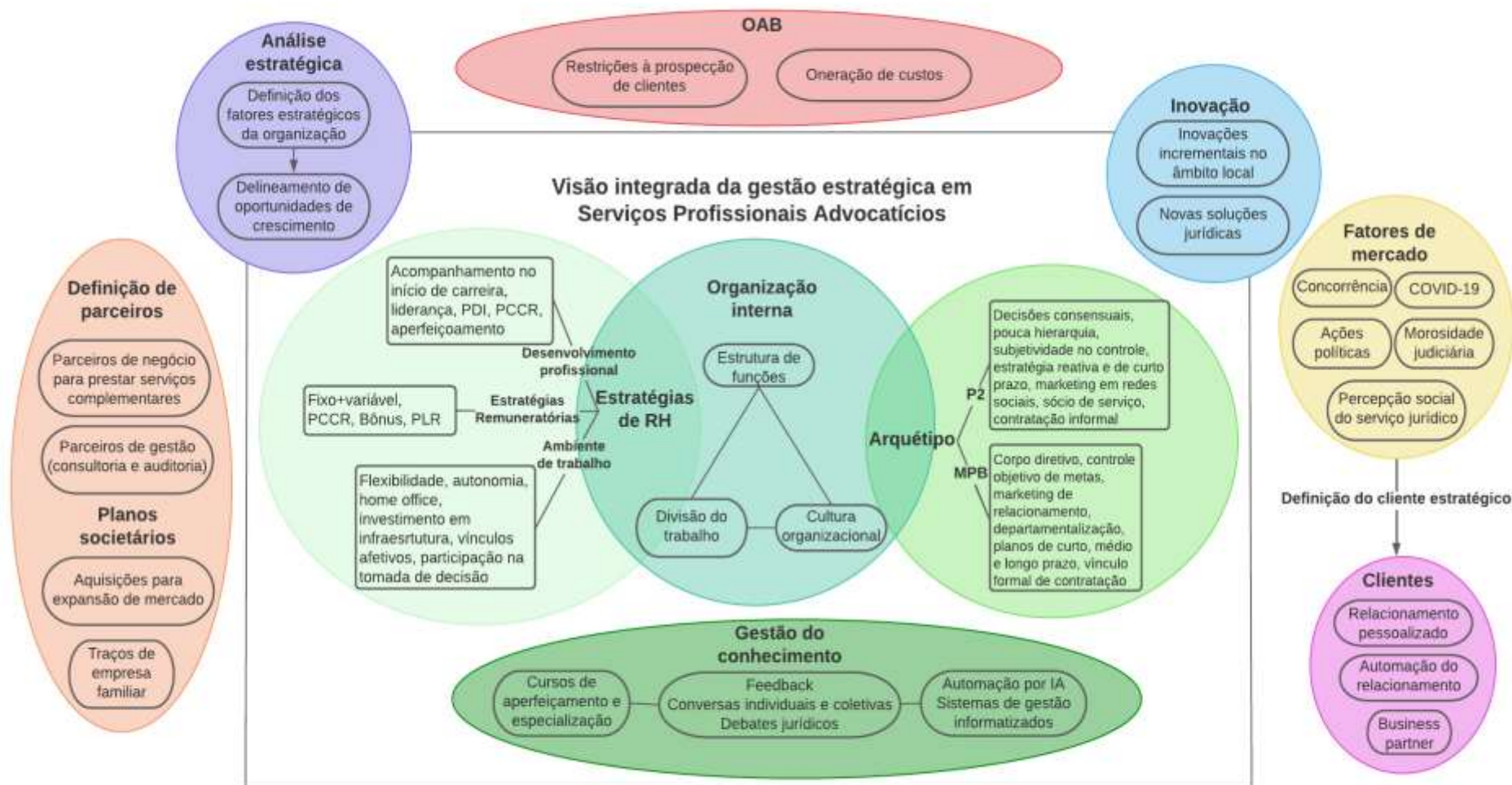
Nesse sentido, é paradigmática a experiência do S8, pois houve verdadeira integração dos elementos da gestão estratégica. Segundo ele, desde a década de 1990 presta serviços jurídicos bancários e teve ciência de que determinada instituição financeira pública sofreu uma fiscalização do Tribunal de Contas da União em 2008 (foco externo – ação política), culminando na necessidade de que tal banco contratasse mais serviços jurídicos via licitação pública. Há época o S8 já estava minimamente organizado (foco interno), de modo que a análise de fatores estratégicos (foco intermediário) permitiu o aproveitamento dessa oportunidade (foco externo – licitação vencida pelo S8). Após isso, a organização fez investimentos que lhe conferiram capacidade de atendimento e crescimento no mercado reestruturando-se (foco interno), passando de uma margem de atuação em 2000 processos em 2008 para 180.000 em 2022. Representa-se, desse modo, a integração da gestão estratégica nos serviços profissionais, ressaltando a prevalência da lógica corporativa (SKJØLSVIK; BREUNIG, 2018) e a busca por eficiência e efetividade em prol do crescimento (CLEGG; BALTHUS; MORRIS, 2019).

O último elemento é a **inovação**, manifesto sob duas perspectivas. Com a conotação de “inovação no âmbito local”, tem-se a atuação nos Tribunais Superiores e a solução consensual de conflitos, tidas como inovações incrementais pelo grau de novidade no mercado de atuação dos sujeitos (SCHUMPETER, 1997). Já com maior impacto no mercado, evidenciaram-se “soluções jurídicas”, como o tratamento individualizado de demandas, postura aparentemente básica, mas que das falas dos sujeitos denota se tratar de necessidade do cliente pouco atendida, indicando a habilidade de responder de forma célere aos anseios dos clientes (BARRETO, 2015). Há também a prevenção de litígios e o mapeamento de oportunidades, de modo que a atuação profissional antecipa demandas do cliente a partir do alto de grau de contato e construção de vínculos duradouros nos serviços profissionais (SARQUIS *et al.*, 2017).

Por fim, guardando relação com as categorias anteriores de soluções jurídicas, a otimização tecnológica confere à prestação do serviço jurídico um novo patamar de relacionamento com o cliente e de operacionalização da atividade. Há a utilização de IA para se fazer projeções de recuperação de crédito ou mesmo a análise preditiva com softwares de jurimetria, técnica utilizada para investigação e exame de fenômenos jurídicos sob a perspectiva estatística (ANDRADE; LAVÔR; PINTO, 2022).

Para finalizar a seção, apresenta-se a Figura 2, elaborada a partir do desenho representativo do modelo teórico expresso na Figura 1, criado originalmente por Skjølsvik, Perner e Løwendahl (2017):

Figura 2 – Visão integrada da gestão estratégica das ESPs advocatícias.



Fonte: dados da pesquisa (2022).

A Figura 2 sintetiza os achados em busca de conformar as práticas dos sujeitos ao modelo integrado de gestão estratégica em serviços profissionais, evidenciando-se a interrelação entre os diversos elementos da estratégia.

Assim, contribui-se teoricamente ao aplicar no contexto brasileiro referencial internacional frente a carência da produção científica sobre ESPs. E mais, sistematizam-se vivências de distintas organizações representativas de uma parcela do mercado advocatício que carece de parâmetros de administração de negócio, representando, portanto, um contributo prático capaz de possibilitar o aprimoramento da gestão moderna no cotidiano organizacional frente as pressões de *stakeholders*, a busca incessante por valor agregado pelo cliente e a oferta de menor preço (CLEGG; BALTHU; MORRIS, 2019) para que a advocacia não apenas sobreviva no mercado, mas encontre o sucesso que almeja, seja em que conotação for.

5 CONCLUSÃO

Este artigo se destinou a investigar como ocorre a gestão estratégica das ESPs do ramo advocatício. Para tanto, realizou-se pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, a partir de estudo de caso, entrevistando-se gestores de 9 escritórios de advocacia cearenses, procedendo-se com a análise de conteúdo dos dados colhidos, categorizando as práticas a partir do modelo integrado de gestão estratégica de ESPs.

A análise do foco interno evidenciou a presença de uma organização interna com ampla estrutura de funções, pautada na divisão do trabalho, em fluxos de rotinas e na cultura organizacional, fator esse que se ramifica em várias ações que ditam o funcionamento do negócio, repercutindo na gestão do conhecimento e nas estratégias de recursos humanos, elementos que juntos conformam o arquétipo das organizações, aproximando-as do modelo P² ou MPB, sendo esse um movimento dinâmico representativo das mudanças organizacionais.

Quanto ao foco externo, os entrevistados revelaram que o ambiente institucional não exerce tanta influência como apontado pela literatura, pelo que são enfatizados fatores de mercado que os circundam, pois a partir deles se define o cliente estratégico e o modo de se relacionar com ele. De forma complementar, identificou-se a existência de parcerias de negócio e de gestão, a profissionalização de escritórios com traços de empresa familiar e a adoção de estratégia de aquisição de concorrentes para alcance de planos de expansão da atuação.

Em relação ao foco intermediário, a análise estratégica fixa os fatores estratégicos para o alcance do sucesso pretendido pela organização. Poderá, ainda, ocorrer a adoção de inovações no âmbito local ou soluções jurídicas que impactam o mercado. Como efeito da confluência de elementos internos e externos da gestão estratégica, advêm oportunidades de negócio que, se percebidas, possibilitarão a expansão planejada de atuação.

Como limitação do estudo, os resultados são representativos de uma realidade institucionalmente localizada (Estado do Ceará), devendo ser considerado também o porte dos escritórios. Outro fator limitante é a ausência de sujeitos com atuação internacional que, embora convidados, não aderiram ao estudo, repercutindo nos achados ante o escopo delineado.

Ademais disso, são contribuições da pesquisa, no âmbito teórico, a sistematização conceitual dos elementos do modelo integrado de gestão estratégica de ESPs, que culminou na elaboração do *framework* interpretativo. Sob o olhar metodológico, avança-se na aplicação de novas ferramentas no processo de transcrição por IA, aliada à técnica de desnaturalização, respeitando-se com rigor as etapas da análise de conteúdo. Outrossim, também presente contribuição empírica, pois a aplicação do modelo teórico internacional no âmbito brasileiro gerou a categorização de vivências gerenciais de distintas organizações do mercado advocatício, com potencial de proporcionar reflexões geradoras de *insights* que contribuam para o aprimoramento da gestão moderna, para que a advocacia não apenas sobreviva no mercado competitivo, mas também encontre o sucesso que almeja, seja em que conotação for.

Por fim, propõe-se como agenda futura: (1) a integração de sujeitos com atuação internacional para expansão dos achados; (2) a inclusão de escritórios de outras regiões do país, em estudo comparativo; (3) e a investigação do fenômeno a partir da pesquisa-ação, imergindo na realidade dos sujeitos para captar com maior intensidade a interação dos elementos do modelo no cotidiano organizacional para os vários atores nela presentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M. D.; LAVÔR, A. R.; PINTO, E. R. G. C. O uso da jurimetria na advocacia privada para previsão dos resultados mais comuns de julgamentos sobre obrigações/contratos nas câmaras de direito privado do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. **Revista Eletrônica de Direito Processual**, v. 23, n. 2, mai./ago., p.932-960, 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRETO, J. **Estratégia de operações em serviços profissionais: análise do efeito da presença do cliente nas decisões de alocação de recursos**. 2015, 141 f., Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

BOCKORNI, B. R. S.; GOMES, A. F. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 22, n. 1, 2021.

BONELLI, M. G. *et al.* Profissionalização por gênero em escritórios paulistas de advocacia. **Tempo social - USP**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 265-290, jun., 2008.

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

CLEGG, B.; BALTHU, K.; MORRIS, G. Changing professional service archetypes in a law firm using Process Orientated Holonic (PrOH) Modelling. **Knowledge Management Research & Practice**, 2019.

COSTA, C. A.; AGOSTINI, M. R.; LUCIANO, M. A. Business process management applied to legal administration: a study on law firms process. **ReA UFSM**, Santa Maria, v. 12, n. 5, p. 857-876, 2019.

DINOVITZER, R.; GARTH, B. The new place of corporate law firms in the structuring of elite legal careers. **Law & Social Inquiry**, v. 0, i. 0, p. 1-33, 2020.

FU, N. *et al.* Chinese and Irish professional service firms compared: Linking HPWS, organizational coordination, and firm performance. **Journal of Business Research**, v. 95, p. 266-276, 2019.

_____. High-Performance work systems in professional service firms: Examining the practices-resources-uses-performance linkage. **Human Resource Management**, v. 56, n. 2, p. 329-352, 2017.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOI, C. K; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding strategic change: The contribution of archetypes. **Academy of Management Journal**, v. 5, n. 5, p. 1052–1081, 1993.

HODNEFJELL, S.; ØVERBEKK, C. **Internal Factors in Professional Service Firms (PSFs) and their Impact on Innovation Output: A Quantitative Study of Norwegian PSFs**. 2017. 112 p., Master's thesis – Faculty of Business and Law, University of Agder, 2017.

HOECKESFELD, L. *et al.* Contemporary Marketing Practices approaches in the Professional Services Industry in Brazil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 56-75, 2020.

KHAKSAR, S. M. S. *et al.* Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms - The moderating role of organisational culture. **Knowledge Management Research & Practice**, p. 1-18, 2020, doi: <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1794992>.

KIPPING, M.; KIRKPATRICK, I. Alternative pathways of change in professional service firms: the case of management consulting. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 5, p.777-807, jul., 2013.

LAWRENCE, T. B.; MALHOTRA, N.; MORRIS, T. Episodic and systemic power in the transformation of professional service firms. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 102-143 jan., 2012.

LØWENDAHL, B. R. **Global Strategies for professional business service firms**. Pennsylvania: University of Pennsylvania, 1992.

LUKOSEVICIUS, A. P. Executar é preciso, planejar é preciso: uma proposta de framework para projetos de pesquisa. **Revista Administração: Ensino e Pesquisa**, v.19, n.1, p. 32-65, jan./abr., 2018.

MAGALHÃES, A. A publicidade virtual e a democratização do mercado da advocacia. **Revista advocacia hj**. n. 6, p. 39-42, jun., 2021.

MARTINSONS, M. G.; DAVISON, R. M.; HUANG, Q. Strategic knowledge management failures in small professional service firms in China. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 4, p. 327-338, 2017.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista pesquisa qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

NASCIMENTO, L. S.; STEINBRUCH, F. K. “The interview were transcribed”, but how? Reflections on management research. **RAUSP Management Journal**, v. 54, n. 4, p. 413-429, 2019.

OLIVER, D.; SEROVICH, J.; MASON, T. Constraints and opportunities with interview transcription: Towards reflection in qualitative research. **Social forces**, v. 84, p. 1273-1289, 2005.

PEREIRA, R. S. **Como a gestão do conhecimento influencia a melhoria da capacidade absorptiva das empresas de serviços profissionais de contabilidade?** 2017. 117 f., Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017.

PRASHAR, A. Quality management for high-contact professional service firms: a multiple-case evidence from Indian law firms. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 38, n. 2, p. 413-436, 2020.

RIBES, E. Scoping the transformation of the professional services industry. **HAL-01889350**, v. 4, 2021.

SARQUIS, A. B. *et al.* Levantamento da produção científica internacional sobre marketing de relacionamento no contexto de serviços profissionais. **International Journal of Business & Marketing**, v. 2, n. 1, p. 96-96, 2017.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre os lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. Jaboticabal: FUNEP, p. 169, 1997.

SEBRAE; DIEESE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**. 9. ed. São Paulo: DIEESE, 2018.

SKJØLSVIK, T.; BREUNIG, K. J. Strategy as innovation: exploring the role of innovation in strategic thinking. In: INTERNATIONAL FORUM ON KNOWLEDGE ASSET DYNAMICS, 13, 2018, **Proceedings...**, Delft (HOL): IFKAD, 2018.

SKJØLSVIK, T.; PEMER, F.; LØWENDAHL, B. R. Strategic management of professional services firms: Reviewing ABS journal and identifying key research themes, **Journal of Professions and Organization**, Volume 4, Issue 2, July, Pages 203-239, 2017.

VON NORDENFLYCHT, A. What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 1, p. 155-173, 2010.

YALABIK, Z. Y. *et al.* Engaged and committed? The relationship between work engagement and comitente in professional service firms. **The international journal of human resource management**, v. 26, n. 1, p. 1602-1621, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZANNI, P. P. **O processo de internacionalização de empresas de serviços profissionais: o caso da Integration Consultoria**. 2013. 227 f., Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.