

**XXVI CONGRESSO NACIONAL DO  
CONPEDI SÃO LUÍS – MA**

**DIREITO, INOVAÇÃO, PROPRIEDADE  
INTELECTUAL E CONCORRÊNCIA**

**FERNANDO GALINDO AYUDA**

**JOÃO MARCELO DE LIMA ASSAFIM**

Todos os direitos reservados e protegidos.

Nenhuma parte deste anal poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

#### **Diretoria – CONPEDI**

**Presidente** - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa – UNICAP

**Vice-presidente Sul** - Prof. Dr. Ingo Wolfgang Sarlet – PUC - RS

**Vice-presidente Sudeste** - Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim – UCAM

**Vice-presidente Nordeste** - Profa. Dra. Maria dos Remédios Fontes Silva – UFRN

**Vice-presidente Norte/Centro** - Profa. Dra. Julia Maurmann Ximenes – IDP

**Secretário Executivo** - Prof. Dr. Orides Mezzaroba – UFSC

**Secretário Adjunto** - Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto – Mackenzie

**Representante Discente** – Doutoranda Vivian de Almeida Gregori Torres – USP

#### **Conselho Fiscal:**

Prof. Msc. Caio Augusto Souza Lara – ESDH

Prof. Dr. José Querino Tavares Neto – UFG/PUC PR

Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini Sanches – UNINOVE

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva – UFS (suplente)

Prof. Dr. Fernando Antonio de Carvalho Dantas – UFG (suplente)

#### **Secretarias:**

**Relações Institucionais** – Ministro José Barroso Filho – IDP

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho – UPF

**Educação Jurídica** – Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues – IMED/ABEDI

**Eventos** – Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta – FUMEC

Prof. Dr. Jose Luiz Quadros de Magalhaes – UFMG

Profa. Dra. Monica Herman Salem Caggiano – USP

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo – UNIMAR

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr – UNICURITIBA

**Comunicação** – Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro – UNOESC

---

D597

Direito, inovação, propriedade intelectual e concorrência [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Fernando Galindo Ayuda, João Marcelo de Lima Assafim – Florianópolis: CONPEDI, 2017.

Inclui bibliografia

ISBN:978-85-5505-564-5

Modo de acesso: [www.conpedi.org.br](http://www.conpedi.org.br) em publicações

Tema: Direito, Democracia e Instituições do Sistema de Justiça

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Concorrência desleal. 3. Tecnologia. 4. Ciência. XXVI Congresso Nacional do CONPEDI (27. : 2017 : Maranhão, Brasil).

CDU: 34



# XXVI CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO LUÍS – MA

## DIREITO, INOVAÇÃO, PROPRIEDADE INTELECTUAL E CONCORRÊNCIA

---

### Apresentação

Com grande satisfação foi que, em São Luiz, Capital do Estado do Maranhão, ao 17 dias do mês de novembro do ano de 2.017, às 14:30, presidimos o Grupo de Trabalho intitulado Direito, Inovação, Propriedade Intelectual e Concorrência.

Trata-se de um ambiente de crise. A reação, além de complexas ponderações acerca do equilíbrio na contabilidade social, passa pelo crescimento econômico. Em primeiro lugar, o crescimento econômico parece ser mais pujante quanto relacionado não só com o crescimento da produção científica (que isoladamente pode não gerar crescimento algum), mas no incremento da inovação utilizada para produção e no ambiente de negócios, seja em matéria de produto ou processo manufatura, ou, ainda, seja como serviços. Não obstante a relevância do mundo físico nas relações econômicas e no comércio, produtos e serviços podem ser negociados em ambiente digital. A assim denominada quinta revolução industrial impactara a economia, o direito e as relações sociais de maneira sem precedentes. Um ponto é certo: haverá impacto sobre empregos e sobre como as nações produzem.

Não se trata mais de se decifrar a natureza do milagre da riqueza e do crescimento das nações. Neste momento histórico, passada a aurora do século XXI, mais do que relação entre capital e trabalho no processo produtivo, o papel da tecnologia nessa, agora, triangulação, é o sustentáculo do crescimento econômico. Desde Joseph Shumpeter, passando por Kenneth Arrow, chega-se aos Prêmios Nobel de Economia Robert Solow e Paul Romer, o denominador comum é o protagonismo da tecnologia. No entanto, a tecnologia não cai do céu nem nasce em árvores e depende, inexoravelmente, do, assim, por vezes, denominado, capital humano. Na base deste sistema está a educação, e, na estrutura de sustentação desta maravilhosa árvore do crescimento, para que seja fértil (possa gerar e fazer crescer frutos), estão as ferramentas institucionais e políticas necessárias à criação de um ambiente favorável à inovação. A mudança da fronteira tecnológica depende de pessoas, simples, assim.

Nessa corrida, o senso comum (de jornalistas a empresários, passando por cientistas) é no sentido de que estamos atrasados. Não nos adianta de nada se nossos compatriotas, recebem galardões da ciência se estão alhures em entidades alienígenas gerando riqueza – exclusivamente - para outras nações. Sim, um dissabor, é verdade, mas, no entanto, não temos que lhe amargar eternamente. Algumas dessas tecnologias não são tão brutas e

inacessíveis como no passado. Há possibilidades para países emergentes ingressarem na “plataforma” economia do conhecimento em tempo de embarcar no “trem bala” da quinta revolução industrial. As políticas públicas devem fazer o seu papel, bem como, também, devem a indústria (as empresas em geral) e a universidade. Permeando tudo isso, está o direito, seja na atribuição patrimonial seja no tráfego jurídico e, especialmente, garantindo aos cidadãos o acesso a oportunidades conforme os ditames constitucionais do direito ao desenvolvimento e provendo o controle social de distorções.

Os trabalhos deste grupo de trabalho seguiram nesta linha e proporcionaram um interessante debate sobre inovação, propriedade intelectual e livre concorrência, todos, com foco no desenvolvimento do Brasil e Espanha.

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM

Prof. Dr. Fernando Galindo Ayuda - Unizar

Nota Técnica: Os artigos que não constam nestes Anais foram selecionados para publicação na Plataforma Index Law Journals, conforme previsto no artigo 7.3 do edital do evento. Equipe Editorial Index Law Journal - [publicacao@conpedi.org.br](mailto:publicacao@conpedi.org.br).

**DA ANÁLISE DE AMBIENTE AO MODELO DE NEGÓCIOS: QUATRO  
FERRAMENTAS**

**FROM THE ENVIRONMENTAL ANALYSIS TO THE BUSINESS MODEL: FOUR  
TOOLS**

**Ana Paula Gonçalves da Silva <sup>1</sup>**  
**Raquel Carvalho Menezes De Castro <sup>2</sup>**

**Resumo**

Diante dos desafios da advocacia brasileira, os profissionais e escritórios precisam lançar um novo olhar sobre o seu negócio e o sobre o Direito, adotando o pensamento estratégico. Inicialmente, é necessária a realização de análise do ambiente, para se chegar à modelagem do negócio. Quatro ferramentas podem ser úteis para atender a esse propósito: Matriz FOFA, o Método 5W2W, o Quadro Modelo de Negócios e o Quadro Modelo Jurídico de Negócio. Para abordar essas questões buscar-se-á, através da pesquisa bibliográfica, o método hipotético dedutivo, tomando como marco teórico a obra de Frederico de Andrade Gabrich.

**Palavras-chave:** Estratégia, Direito, Matriz fofa, Método 5w2h, Quadro modelo de negócios, Quadro modelo jurídico de negócios

**Abstract/Resumen/Résumé**

Faced with the challenges of Brazilian advocacy, professionals and offices need to launch a new look at their business and the Law, adopting strategic thinking. Initially, it is necessary to perform analysis of the environment, in order to arrive at business modeling. Four tools may be useful to serve this purpose: SWOT Matrix, the 5W2H Method, the Business Model Generation, and the Legal Business Model Generation. To address these questions the hypothetical deductive method will be searched through bibliographic research, taking as a theoretical framework the work of Frederico de Andrade Gabrich.

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** Strategy, Law, Swot matrix, Method 5w2h, Business model generation, Legal business model

---

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Mestrado em Direito da Universidade FUMEC/FCH.

<sup>2</sup> Mestranda do Programa de Mestrado em Direito da Universidade FUMEC/FCH.

## **1 Introdução**

Não são pequenos os desafios da advocacia brasileira. No ano de 2016 chegou-se ao número de um milhão de profissionais inscritos na Ordem dos Advogados do Brasil<sup>1</sup> (sem se considerar na conta os bacharéis que ainda não passaram em exame para ingressar na advocacia). Isso equivaleria a um advogado para cada grupo de duzentos e cinquenta brasileiros.

Além da competitividade no mercado, os advogados precisam adaptar-se às recentes alterações legislativas que também determinarão profundas mudanças na forma de trabalhar. A Lei n. 11.419/2006 (BRASIL, 2006), que introduziu a informatização do processo judicial, é um claro exemplo.

Recentemente foi também editada a Lei n. 13.105/2016 (BRASIL, 2016), que alterou o Código de Processo Civil. Mais que simples atualização de procedimentos, a doutrina vem afirmando que a nova redação deverá trazer uma mudança cultural (com a conseqüente necessidade de um esforço de adaptação), pois o legislador resolveu privilegiar a solução pacífica dos conflitos, no lugar da atuação beligerante que sempre caracterizou os causídicos e que contribuiu para fazer surgir no país a chamada advocacia de massa.

Diante desse quadro, é urgente perguntar: o que deve fazer um advogado, para sobressair em um mercado de trabalho competitivo e em constante mudança?

O estudo abordará quatro ferramentas que podem ser úteis aos profissionais jurídicos, para auxiliá-los na realização do diagnóstico do ambiente e elaboração de um modelo do seu negócio.

Buscar-se-á através da pesquisa bibliográfica o método hipotético dedutivo, tomando como marco teórico da obra de Frederico de Andrade Gabrich.

## **2 Necessidade de mudança da ausência de estratégia para o pensar estratégico**

A resposta ao questionamento proposto não pode ser dada sem um exame do ambiente no qual o advogado está inserido. E as mudanças que serão por ele adotadas não podem ser fruto de uma espécie de “agir por instinto”, mas de uma análise estratégica.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 20) definem estratégia como

---

<sup>1</sup> Disponível em <<http://www.conjur.com.br/2016-nov-18/total-advogados-brasil-chega-milhao-segundo-oab>>. Acesso em 21 ago. 2017.

o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

O conceito contém os elementos básicos do pensar estratégico para qualquer empreendimento ou profissional individual: ordenar recursos e esforços, traçar planos viáveis, antecipar-se a mudanças e observar os oponentes para adotar as melhores práticas desses.

Ver o escritório jurídico ou o atuar profissional como um empreendimento é de fundamental importância, afinal, o advogado precisa manter-se, pagar seus eventuais empregados, fazer frente às despesas para a manutenção do ambiente de trabalho, além de ter o suficiente para investir em si mesmo e fazer prosperar seu negócio.

Além desse exame negocial, o próprio Direito pode e deve ser analisado sob a ótica da estratégia, como bem destaca Frederico Gabrich (2008) ao dizer que

esse pensar estratégico pressupõe uma disposição de encarar o conhecimento científico de que se dispõe e as pessoas envolvidas na execução de uma atividade organizada (no Estado ou fora dele), como instrumentos necessários ao alcance dos objetivos preestabelecidos. E esses objetivos normalmente estão vinculados à determinação da maior felicidade possível, do maior número possível de pessoas, com o menor custo (de tempo e de dinheiro) possível, diante das circunstâncias fáticas, jurídicas, econômicas, sociais e políticas relacionadas ao caso. No plano jurídico, o pensar estratégico exige uma mudança radical da maneira de conceber o direito, tanto pelos próprios juristas, quanto e, principalmente, pelas pessoas responsáveis pela gestão do Estado e das empresas privadas. (GRABRICH, 2008. p. 4.756).

A importância de o advogado pensar estrategicamente (seu negócio e o próprio Direito) pode ser verificada também das consequências advindas da ausência do conhecimento e uso da estratégica, que são destacadas por Kátia Macedo: dificuldade de diferenciação no mercado; falta de objetivos de curto, médio e longo prazos; falta de metas e planos de ação que levem a resultados efetivos; dificuldade de atração e captação ética de bons clientes; clientes menos fiéis e menos satisfeitos; pouca percepção de qualidade do serviço jurídico por parte do cliente; uso ineficiente de tempo, dinheiro e energia; redes de relacionamento fracas, ou que não trazem negócios; dificuldades na hora de construir modelos de precificação de honorários alinhados com os objetivos do escritório; remuneração insatisfatória e instável.

Ricardo Orsini, escrevendo para o blog Exame da Ordem, também constata que

a maioria [dos advogados] acaba adotando o modelo de negócios tradicional: pequeno escritório prestador de serviços jurídicos básicos, com defesa no contencioso de causas de pouca complexidade, atuação em audiências e pequenas diligências. (...) Agir como um profissional intelectual, que lida apenas com teses, argumentos e ideias, vai aumentar as chances de você não conseguir sobreviver da advocacia no médio ou longo prazo.

Feitas essas considerações, alguns passos devem ser trilhados pelo advogado que quer adotar uma nova postura, voltada para a estratégia, e esses podem ser facilitados pelo uso de quatro ferramentas: Matriz SWOT (ou FOFA), Método 5W2H, Quadro Modelo de Negócios e Quadro Modelo Jurídico de Negócios.

## **2 Análise de cenário e Matriz FOFA**

Para traçar um plano de mudança, é necessário inicialmente fazer o diagnóstico de ambiente ou análise de cenário. Cenário, nessa vertente, não se confunde com previsão, pois nela, o que se prospecta basicamente são tendências que podem indicar o que ocorrerá no futuro. O cenário é uma visão do estado atual de um empreendimento, com vistas a prepará-lo para eventos atuais e futuros.

Maria Augusta Rodrigues Orofino aponta que os cenários são uma narrativa para a construção de uma visão de futuro para a organização, identificando as ameaças e oportunidades, os potenciais pontos fortes e fracos (2011, p. 140).

Uma metodologia que pode ser adotada nesse diagnóstico é a Matriz SWOT (ou FOFA). SWOT é o acrônimo em inglês para os termos forças (*strenghts*), fraquezas (*weaknesses*) oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*); em português o acrônimo é FOFA.

Trata-se, em linhas gerais, de metodologia de análise que consiste no levantamento de elementos que são distribuídos em quatro quadrantes, para então estabelecer estratégias e as ações necessárias para alcançar os objetivos do negócio.

A matriz é assim representada graficamente<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> Disponível em < <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em 21 ago. 2017.



	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	Forças	Oportunidades
Pontos fracos	Fraquezas	Ameaças

Figura 1: Representação gráfica da Matriz FOFA

A análise contempla dois ambientes: o interno, nos quais os fatores de forças e fraquezas são controláveis, e o externo, com fatores incontroláveis (oportunidades e ameaças). Para a adequada avaliação do cenário, deverão ser avaliados criteriosamente os elementos de cada quadro.

No campo Forças deverão ser listados os pontos mais fortes do empreendimento, suas vantagens em relação aos concorrentes. Podem ser relacionados, por exemplo, as melhores atividades, os recursos e as vantagens competitivas (como é o caso de expertise e formação diferenciada do profissional ou da equipe do escritório).

No campo Fraquezas deverão ser listados os fatores que colocam o profissional ou o empreendimento em situação de desvantagem em relação à concorrência. Podem ser problemas operacionais, inadimplimento de clientes, ausência de treinamento e/ou engajamento da equipe etc.

No campo Oportunidades deverão ser listadas as forças externas que influenciam positivamente o empreendimento. É o caso, por exemplo, de surgimento de novos negócios.

Por fim, no campo Ameaças são listadas as forças externas que influenciam negativamente o ambiente, como é o caso de diminuição de receitas em razão da retração do mercado, instalação de um concorrente no mercado e outros. Lembra-se ainda que algumas situações podem ser consideradas, simultaneamente, como oportunidades e ameaças.

O objetivo principal da análise de cenário é permitir a elaboração das ações de curto, médio e longo prazo que levem ao fortalecimento dos pontos fortes, diminuição ou

eliminação dos pontos fracos, aproveitamento ao máximo das oportunidades, e adoção das medidas necessárias para proteger-se das ameaças.

Uma vez prospectadas e lançadas as informações nos campos, elas podem ser cruzadas, o que permitirá a elaboração das seguintes estratégias: (i) estratégia ofensiva, a partir do exame conjunto dos pontos fortes e oportunidades; (ii) estratégia de confronto, tomando em consideração os pontos fortes e das ameaças; (iii) estratégias de reforço, com fundamento nos pontos fracos e oportunidades; (iv) estratégia de defesa, pela análise dos pontos fracos e ameaças.

Na estratégia ofensiva ou de ataque o objetivo é estabelecer os pontos de crescimento e desenvolvimento, a partir do que o empreendimento já possui de fortalezas.

Imagine-se que um escritório tenha profissionais com sólida formação na solução mediada de conflitos; a alteração da legislação processual civil, já mencionada, pode revelar-se um diferencial para alcançar novos clientes, interessados em soluções mais simples, céleres, amigáveis e baratas que a propositura de uma demanda judicial.

Nessa direção, vêm surgindo no país novas práticas, como é o caso da advocacia colaborativa, que tende a se consolidar, na visão de Humberto de Pinho e Tatiana Alves, como uma forma de gestão de conflitos:

Enquanto o advogado contencioso briga por seu cliente e, muitas vezes, até piora o relacionamento entre as partes, o colaborativo se coloca como um resolvidor de problemas (“problem solver”), como alguém disposto a ajudar a remover os obstáculos que impedem o consenso. A aplicação do princípio da cooperação nesse ambiente traz inúmeros benefícios para as partes em conflito, pois permite uma redução da adversidade, e um incentivo à colaboração para alcançar o melhor resultado possível para todos. Parece que, à medida que o princípio da cooperação vai conquistando espaço no próprio processo civil, a advocacia colaborativa tem a oportunidade de receber cada vez mais adeptos que buscam a possibilidade de uma melhor gestão de seus conflitos. (ALVES e DE PINHO, 2015, p. 68).

Além disso, tem crescido o número dos escritórios que passaram a ser denominados de boutique jurídica, ou seja, são dedicados à prestação de serviços especializados ou personalizados e de alta qualidade para os clientes, em contraposição à advocacia de massa (na qual o número relativamente grande de demandas, com aspectos jurídicos muito semelhantes ou idênticos, nem mesmo autoriza um tratamento diferenciado para cada causa).

A estratégia de reforço visa a minimizar as deficiências, a fim de que elas não atrapalhem o empreendimento e para aproveitar, o quanto possível, as oportunidades para desenvolvê-lo.

Imagine-se, tomando o exemplo antes mencionado, de que um escritório jurídico ou advogado vislumbra a possibilidade de atuação na mediação colaborativa de conflitos, mas ao mesmo tempo há a percepção de que a formação técnica ainda é insuficiente. Nesse caso,

muito provavelmente será necessário investir na formação ou até mesmo considerar-se a contratação ou estabelecimento de alianças estratégicas com outros profissionais.

A estratégia de confronto visa a afastar as ameaças a partir dos pontos fortes do empreendimento.

Já se mencionou a competitividade no mercado jurídico brasileiro; a chegada, a cada ano, de novos advogados no mercado pode ser ameaçador para um escritório ou para um advogado já estabelecido. Mas se ou aquele ou esse já possui um bom relacionamento com os seus clientes, especialmente por conhecer suas necessidades e atendê-las com qualidade, essa ameaça pode ser neutralizada.

Sobre esse ponto, Adnilson Hipólito (2007) destaca que

pesquisas indicam que índices entre 30% e 40% dos clientes que mudam de escritório ou de advogado constituído consideram-se plenamente ou muito satisfeitos. Ocorre que, para muitos casos, não há correlação positiva entre índices de satisfação e comportamento na hora do cliente decidir por uma banca ou por um escritório. (...).

Identificar as necessidades e desejos do cliente, mapear a satisfação do cliente quanto ao serviço jurídico, extrair e melhorar pontos fracos e fortes, criar um canal aberto de comunicação com o cliente mais objetivo e menos intuitivo, identificar novas oportunidades para lançar novos produtos e serviços e até mesmo novas áreas de atuação, dentre outros, se torna tão valioso reproduzir e compreender o sentimento do seu cliente, quanto é vigiar o sistema financeiro do escritório.

Por fim, a estratégia de defesa visa à diminuição de perdas ou do impacto em razão dessas, o que pode ser feito pelo aperfeiçoamento do empreendimento e/ou profissional.

Imagine-se um escritório em que os advogados têm pouco conhecimento de informática, e até mesmo aversão a ela. Obviamente, a implantação e difusão do uso do processo eletrônico – que, aliás, é valorizado pelo novo Código de Processo Civil (BRASIL, 2015) para fomentar o acesso à Justiça e a celeridade dos processos, é uma clara ameaça, pois essa atitude de aversão poderá até mesmo retirar os profissionais do mercado.

Uma solução possível é um esforço de ambientação dos profissionais às novas ferramentas informatizadas de peticionamento nos processos; de forma pragmática, não é preciso necessariamente gostar do processo digital, mas com certeza será essencial saber utilizá-lo, para preservar o acesso do cliente ao Poder Judiciário.

Percebe-se, do exposto, que um sério impedimento para o sucesso de um escritório/profissional não está simplesmente na existência do número expressivo (ou até, excessivo) de advogados no mercado de trabalho, ou nas mudanças legislativas apontadas inicialmente, mas na dificuldade de se estabelecer planos para lidar com um ambiente é cheio de oportunidades e ameaças para todos (inclusive os concorrentes).

O levantamento dos dados com o auxílio da Matriz FOFA pode ser de grande valia para a elaboração desse plano.

#### 4 Método 5W2H

O planejamento das ações de curto, médio e longo prazo a serem adotadas, dentro das estratégias descritas a partir do cruzamento de informações da Matriz FOFA, pode valer-se do método 5W2H.

Esse método consiste na elaboração de uma listagem das atividades a serem desenvolvidas com o máximo detalhamento possível.

O 5W2H também é um acrônimo feito com as iniciais das perguntas que deverão ser respondidas pelo responsável pelo planejamento.

Graficamente, o método tem a seguinte representação:

Método dos 5W2H			
5W	<i>What?</i>	O quê?	Que ação será executada?
	<i>Who?</i>	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	<i>Where?</i>	Onde?	Onde será executada a ação?
	<i>When?</i>	Quando?	Quando ação será executada?
	<i>Why?</i>	Por quê?	Por que a ação será executada?
2H	<i>How?</i>	Como?	Como será executada a ação?
	<i>How much?</i>	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Figura 2: Representação gráfica do método 5W2H  
Fonte: MEIRA (2003)

Apesar de simples, e considerado complementar a outras técnicas de análise de negócios, o 5W2H facilita a investigação dos problemas eventualmente ocorridos na execução do plano elaborado, e a adoção das medidas corretivas.

#### 5 Elaboração do modelo de negócios e os advogados

Já se destacou que a partir da análise de um cenário é possível estabelecer as estratégias a serem adotadas pelo empreendimento.

Mas esse diagnóstico é apenas o ponto de partida. Apesar do grande valor da Matriz FOFA, ela não se destina à elaboração do chamado modelo de negócio, que é um

passo além na gestão estratégica de um empreendimento. Assim, ela precisa ser conjugada com outras ferramentas.

Luiz Antonio Bernardi (*apud* GABRICH, 2015) explica que

Modelos são representações hipotéticas de um sistema, e seu desempenho está relacionado a variáveis controláveis e incontroláveis, uma rede de interações e inter-relações em estado dinâmico e numa simbiose. À medida que se modela um sistema, a concepção do modelo e o processo de desenvolvimento fazem com que o experimentador se torne autoconsciente, numa integração de atitudes, de conceitos e de valores que influenciam o entendimento, o planejamento, a ação e a reação dos elementos do sistema. Os pressupostos do sistema e os objetivos implícitos influenciam a configuração e o desenho do modelo. Ao modelar e estruturar uma empresa, o resultado está diretamente relacionado aos objetivos, à composição do sistema e à visão que se tem do papel da empresa no sistema macro, bem como nos valores incorporados.

Os modelos de negócios destinam-se precipuamente a traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, dando segurança àquele que quer iniciar uma empresa ou mesmo manter e ampliar seu negócio.

Seria de esperar que os advogados fossem vistos como essenciais na elaboração desse modelo, pois não há empresa que possa ter sucesso sem o mínimo de controle sobre os aspectos jurídicos que envolvem o seu negócio, como, por exemplo, no pagamento de tributos e planejamento tributário, nas relações de emprego e trabalho, na formalização de contratos com fornecedores etc.

Entretanto, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, ao divulgar material sobre a elaboração do plano de negócios, de forma surpreendente, remete os empresários a informar-se “com um contabilista sobre a forma jurídica mais adequada para constituir a empresa” (2013, p. 30). Mas por que se não procurar justamente aquele que tem formação jurídica?

Uma resposta provável está no aspecto de que os advogados ainda não são vistos como essenciais para a modelagem estratégica das organizações. Como destacou Gabrich (2008),

os advogados continuam sendo considerados pela maioria dos cidadãos como verdadeiros “chatos”, que insistem na arte de complicar a vida das pessoas por meio de textos longos e incompreensíveis, ou por intermédio de uma linguagem rebuscada, hermética, técnica, antiga e desprovida de pragmatismo. Por isso, quase sempre, o advogado somente é lembrado no momento em que surge o conflito, ou, sempre que comparece à residência o oficial de justiça munido de um mandado de citação para mais um daqueles intermináveis processos judiciais. O “não” continua sendo a palavra mais usada pelos juristas, quando, na realidade, o “sim” deveria ser a palavra de ordem.

Esse cenário precisa ser alterado, pois a compreensão do que é um modelo de negócio pode ser útil tanto ao advogado que quer melhor organizar seu próprio negócio, quanto àquele que, valendo-se de uma visão estratégica do Direito, pretenda atuar tecnicamente na

implantação de empresas, ou na busca de alternativas hábeis a permitir a sobrevivência daquelas já existentes no mercado.

Assim, revela-se de grande interesse o estudo de duas outras ferramentas, voltadas especificamente para a elaboração do modelo de negócios: o *Business Model Generation* (*Canvas*), ou Quadro Modelo de Negócios, e o Modelo Jurídico de Negócios.

## 6 Quadro Modelo de Negócios

O Quadro Modelo de Negócios é, em linhas gerais, uma ferramenta de planejamento estratégico, desenvolvida por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur para descrever a forma como um empreendimento cria, entrega e captura valor.

Caracteriza-se pela praticidade de aplicação, o que proporcionou sua disseminação no meio empresarial. Ela que se propõe a ser simples, visual, e colaborativa.

Sua estrutura lógica na distribuição de dos elementos em quatro áreas: infraestrutura, oferta, clientes, e finanças. Essas áreas são divididas em nove blocos, dispostos em um quadro (*canvas*): segmentos de clientes, proposta de valor, canais de distribuição, relacionamento com os clientes, fontes de receitas, atividades principais, recursos-chave, parcerias e estrutura de custos.

Graficamente, é assim apresentada a ferramenta:

### A tela de modelo de negócios

<p><b>Parcerias Chave</b></p> <p>Quem são nossos parceiros chave?          Quem são nossos provedores chave?          Que recursos chave adquirimos de nossos parceiros?          Que atividades chave realizam nossos parceiros?</p> <p><b>RELAÇÕES PARA A REDEZADA</b>          Modelo de relacionamento          Modelo de negócio          Atividade de recursos e atividades particulares</p>	<p><b>Atividades Chave</b></p> <p>Que atividades chave requerem nossas propostas de valor?          Nosso canal de distribuição?          Relações com clientes?          Fontes de renda?</p> <p><b>CANALIZADAS</b>          Atividades          Atividades de recursos          Atividades de parceiros</p>	<p><b>Proposta de valor</b></p> <p>Que valor proporcionamos aos nossos clientes?          Que problema de nossos clientes ajudamos a solucionar?          Que aspectos de produtos ou serviços oferecemos a cada segmento de mercado?          Que necessidades dos clientes satisfazemos?</p> <p><b>CANALIZADAS</b>          Atividades          Atividades de recursos          Atividades de parceiros          Atividades de clientes          Atividades de canais          Atividades de parceiros          Atividades de clientes</p>	<p><b>Relações com clientes</b></p> <p>Que tipo de relação esperamos os diferentes segmentos de mercado?          Qual é o custo dessas relações?          Como estas integramos em nosso modelo de negócio?</p> <p><b>RELAÇÕES</b>          Atividades de recursos          Atividades de parceiros          Atividades de clientes          Atividades de canais          Atividades de parceiros          Atividades de clientes</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b></p> <p>Para quem criamos valor?          Quais são os nossos clientes mais importantes?</p> <p><b>RELAÇÕES DE RECURSOS</b>          Modelo de relacionamento          Modelo de negócio          Modelo de parceiros          Atividades de recursos</p>
<p><b>Recursos Chave</b></p> <p>Que recursos chave requerem nossas propostas de valor?          Nosso canal de distribuição? Relações com clientes?          Fontes de renda?</p> <p><b>RECURSOS</b>          Atividades de recursos          Atividades de parceiros          Atividades de clientes</p>	<p><b>Canais</b></p> <p>Que canais preferem nossos segmentos de mercado?          Como estabelecemos atualmente o contato com os clientes?          Como se conjugam nossos canais?          Como são melhorados resultados?          Quais são mais rentáveis?          Como se integram nas atividades diárias dos clientes?</p> <p><b>RELAÇÕES DE RECURSOS</b>          Atividades de recursos          Atividades de parceiros          Atividades de clientes          Atividades de canais          Atividades de parceiros          Atividades de clientes</p>	<p><b>Estrutura de custos</b></p> <p>Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?          Quais são os recursos chave mais caros?          Quais são as atividades chave mais caras?</p> <p><b>E-NOSSO RECURSOS</b>          Atividades de recursos          Atividades de parceiros          Atividades de clientes          Atividades de canais          Atividades de parceiros          Atividades de clientes</p>	<p><b>Fontes de renda</b></p> <p>Por que valor estão dispostos a pagar nossos clientes?          Por que pagam atualmente?          Como pagam atualmente?          Como eles gostariam de pagar?          Quanto geram as diferentes fontes de renda ao total da receita?</p> <p><b>RELAÇÕES DE RECURSOS</b>          Atividades de recursos          Atividades de parceiros          Atividades de clientes          Atividades de canais          Atividades de parceiros          Atividades de clientes</p>	

Figura 3: Representação gráfica do Quadro Modelo de negócios  
Fonte: Exame (2014)<sup>3</sup>

Para a elaboração do modelo, o quadro deve ser afixado e preenchido, preferencialmente por uma equipe, com o auxílio de post-its<sup>4</sup>. Na medida em que as ideias são geradas, elas são escritas e colocadas sobre o quadro, até se chegar à versão final do modelo.

Pode ser assim sintetizada a forma de preenchimentos dos quadros:

1 Segmento de clientes (a quem?): esse é o primeiro quadro a ser preenchido pois, afinal, o cliente é o centro de qualquer modelo negocial. O que o planejador deve buscar responder é quem é o seu principal cliente. A partir daí é definido o perfil dos clientes, se eles podem ser agrupados em segmentos específicos com características próprias, onde eles estão (mercado de massa ou nicho), e qual a sua necessidade.

2 Proposta de valor (o quê?): O valor não é definido a partir da ótica do empreendedor, mas sim a do cliente: quais problemas serão resolvidos, quais necessidades serão atendidas, o que cada segmento de cliente está recebendo. O valor, enfim, explica por que um cliente prefere uma organização em detrimento de outra. A proposta de valor corresponde aos produtos e serviços que atenderão às necessidades de um determinado segmento de clientes, e por isso devem ser pensados em termos de novidade, preço, customização, *design*, utilidade, status, redução de custos e riscos e acessibilidade.

3 Canais (como alcançar?): definidos os clientes e o que será a eles entregue, é necessário verificar o meio de alcançá-los (que pode ser por contato direto, contato intermediado por parceiros, uso das ferramentas da *web* etc.). A forma como o cliente é alcançado e a experiência daí advinda pode definir se será ou não estabelecida com ele uma relação duradoura.

4 Relacionamento com os clientes (como fidelizar?): deve ser pensada a forma de relacionamento que se pretende estabelecer com o cliente, como adquiri-los e, se for esse o interesse, manter bom relacionamento com vistas a impulsionar o negócio. Imagina-se que um escritório ou um profissional do Direito buscará estabelecer com seus clientes um relacionamento duradouro, e por isso mesmo a afirmação de KOTLER (2000, p. 56) deveria ser considerada cuidadosamente por eles: “Já não basta simplesmente satisfazer clientes. É preciso encantá-los.”

---

<sup>3</sup> Disponível em < <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/inovacao-na-pratica/2014/04/27/15-canvas-para-fazer-a-inovacao-decolar/>>. Acesso em 21 ago. 2017.

<sup>4</sup> Que vêm a ser papéis de cores e tamanhos variados, com uma parte adesiva que permite sua afixação sobre uma superfície.

5 Fontes de receitas (quanto ganhar?): considerando que o empreendimento só será viável se houver receita, deve ser pensada a forma e o valor da cobrança pelo serviço ou produto (por exemplo, se o pagamento se fará uma única vez ou cobrada mensalidade, se o preço será fixo ou dinâmico etc.).

6 Recursos-chave (como fazer?): o quadro contemplará o que é necessário para que o negócio funcione. Os recursos são de ordem física, intelectual, humana e financeira.

7 Atividades-chave (o que fazer?): deverão ser destacadas as principais atividades a serem realizadas para que o negócio seja exitoso. Um tipo específico de atividades está relacionada à solução de problemas dos clientes, e o modelo de negócios com esse enfoque demanda administração do conhecimento e aperfeiçoamento/treinamento contínuo.

8 Parceiros-chave (com que se aliar?): no quadro deverão ser listados aqueles que são úteis para a otimização do negócio (como é o caso de fornecedores e parceiros, como é o caso de terceirizados), e a forma como se dará o relacionamento com eles, que pode ser por meio de alianças estratégicas, *joint ventures* etc.

9 Fontes de custos (quanto gastar?): finalmente, deve ser considerada a estrutura de custos do empreendimento: custos mais importantes para o negócio, recursos-chaves e atividades-chave mais caros, quanto custa o relacionamento pretendido com os clientes.

Embora tenha sido pensado para aplicação em negócios, não há impedimento para a utilização do Quadro Modelo de Negócios em nível pessoal, para quem, exemplificativamente, queira repensar sua carreira, fortalecer sua imagem pessoal no mercado etc.

Nessa aplicação, são sugeridas ligeiras alterações no enfoque do preenchimento do quadro em relação ao quadro original: (i) segmentos de clientes: quem você ajuda?; (ii) proposta de valor: como você contribui?; (iii) canais: como conhecem você? O que você entrega?; (iv) relacionamento com os clientes: como você interage? (v) fontes de receita: o que você ganha?; (vi) recursos-chave: quem é você? o que você tem?; (vii) atividades-chave: o que você faz?; (viii) parceiros-chave: quem ajuda você?; e (ix) estrutura de custos: o que você dá?.

## **7 Modelo Jurídico de Negócios**



O Modelo Jurídico de Negócios, proposto por Frederico Gabrich (2015), visa a representar em uma tela “de maneira clara, objetiva e direta, a macroestrutura jurídica de qualquer ideia ou negócio representado em um Canvas”.

Assemelha-se ao Quadro Modelo de Negócios por ser também dividido em nove quadros e é complementar a ele, na medida que explicita as estratégias jurídicas que deverão ser formuladas pela organização para: (i) estrutura jurídica e/ou societária; (ii) relacionamento com os clientes e com o mercado; (iii) distribuição e logística; (iv) colaboradores; (v) fornecedores e parceiros; (vi) financiamento; (vii) tributos municipais; (viii) tributos estaduais; (ix) tributos federais.

A representação gráfica do modelo é:

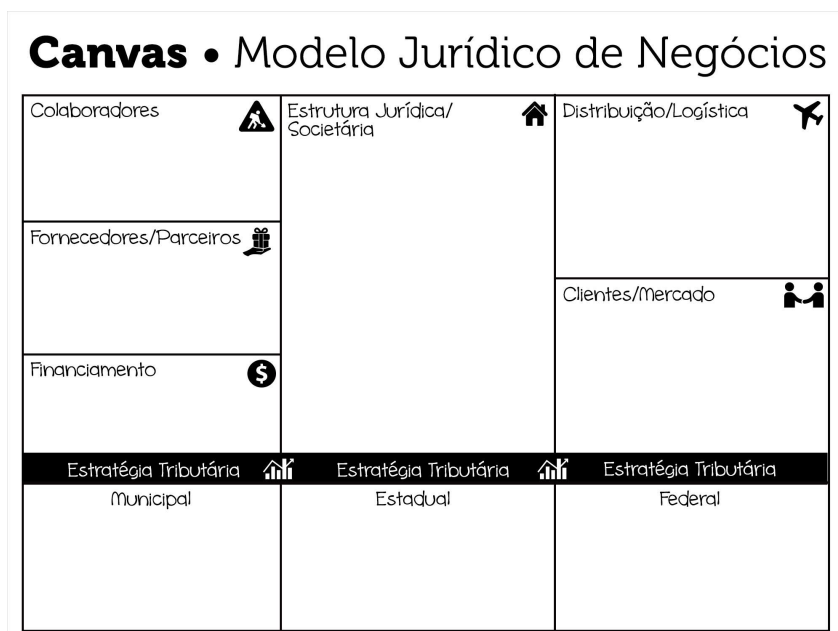


Figura 4: Modelo Jurídico de Negócios  
Fonte: Gabrich (2015)

Gabrich (2015) afirma que na elaboração das estratégias o planejador deverá considerar:

- Na estrutura jurídica e societária: os assuntos destacados no Quadro Modelo de Negócios, além do plano de negócios, o planejamento estratégico e o perfil psicológico e profissional dos sócios. Assim, será possível definir qual a forma societária poderá atender adequadamente às necessidades da organização;
- Relacionamento com clientes/mercado: os tipos de contratos que serão usados para a organização das relações com clientes, “stakeholders” e o mercado, para que os modelos deles possam ser previamente elaborados;

- c) Distribuição/logística: os tipos de contratos relacionados aos canais do negócio, dentre os quais os de distribuição, transporte, armazenagem etc.;
- d) Colaboradores: estrutura jurídica dos vínculos existentes entre o negócio e os colaboradores;
- e) Fornecedores e parceiros: estrutura dos relacionamentos com fornecedores e demais parceiros;
- f) Financiamento: principais atos jurídicos que serão desenvolvidos para a sustentação financeira do negócio proposto;
- g) Estratégias tributárias: tributos municipais, estaduais, federais incidentes sobre o negócio proposto, bem como dos regimes de tributação, apuração e pagamento, além da classificação tarifária de produtos e serviços, bem como das respectivas alíquotas e obrigações acessórias.

Sublinha-se que preenchimento do quadro permitirá ao profissional do Direito efetivamente cooperar para o sucesso do negócio, e agir de forma planejada e não por improviso.

Muitos empresários ainda buscam a contratação do advogado para a simples solução de problemas, mas há aqueles que gostariam de ter no profissional um parceiro do negócio. E expressam claramente suas necessidades, como bem destacou João Ozório de Melo (2015) ao dizer que

há tempos, uma das funções fundamentais de advogados que lidam em um ambiente empresarial é semelhante a de bombeiros: apagar incêndios. Já há algum tempo, porém, os advogados vêm progressivamente acumulando essa função com a de prevenção de incêndios. Muitos clientes corporativos já entendem o valor dessa atividade. No entanto, para exercê-la com competência, os advogados precisam entender o funcionamento e a cultura do mundo dos negócios — tanto quanto ou talvez mais do que entendem o mundo jurídico.

Essa é uma nova tendência do mercado em alguns países, que pode se propagar pelo mundo. Nesses países, o processo de entrevista para contratação de novos advogados — e também de estudantes de Direito para estágios — está mudando. Os entrevistadores estão mais preocupados, agora, em apurar o nível de conhecimento do candidato sobre negócios do que sobre sua formação jurídica.

Por que isso é importante? Por que os clientes corporativos esperam que seus advogados não cuidem apenas de problemas jurídicos, mas que os ajudem a cumprir seus objetivos empresariais, como desenvolver seus planos de negócios, crescer, obter lucros consideráveis, satisfazer as expectativas dos acionistas etc., sem que isso se transforme em uma corrida de obstáculos jurídicos.

A preparação para atender a essas expectativas consome tempo e recursos, porém, pode representar um diferencial no mercado jurídico, e especialmente, para a sustentabilidade de um negócio.

Afinal, após o processo de geração do modelo negócio chega-se às fases de implementação e gerenciamento (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010), talvez as mais árduas a serem enfrentadas.

É necessário, por fim, destacar que um modelo de negócio não pode ser estático; ele deve ser revisitado periodicamente, na medida em que a análise de cenário apontar a necessidade de adequações. E nesse caso, o advogado deve ter a disposição para rever também as estratégias jurídicas que foram elaboradas.

## **8 Conclusão**

Diante da competitividade do mercado jurídico nacional, além de outros desafios, os advogados precisam sair da posição de aversão à estratégia, marcada pela adoção de decisões não planejadas, para o pensar estratégico.

Conquanto o advogado não seja ainda visto no Brasil como profissional essencial para a adequada modelagem de negócios, surge em nível mundial a tendência de que seja esperado dos profissionais jurídicos um maior conhecimento das necessidades de mercado das organizações.

Seja para atender à necessidade dos clientes corporativos, seja para melhor gerir seu próprio negócio ou sua carreira, se revela de grande utilidade para os advogados o conhecimento das ferramentas para o diagnóstico de ambiente – Matriz FOFA e Método 5W2H e para a modelagem de negócio – Quadro Modelo de Negócio e Quadro Modelo Jurídico de Negócio.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Tatiana Machado; DE PINHO, Humberto Dalla Bernardina. Novos desafios da mediação judicial no Brasil: a preservação das garantias constitucionais e a implementação da advocacia colaborativa. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, Ano 52, n. 205, p. 55-70, jan. 2015. Disponível em <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/509924/001024273.pdf?sequence=1>>. Acesso em 21 ago. 2017.
- BRASIL. Lei n. 11.419, 19 dez. 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei no 5.869, de 11 de janeiro de 1973 – Código de Processo Civil; e dá outras providências. Disponível em <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111419.htm)>. Acesso em 21 ago. 2017.
- BRASIL. Lei n. 13.105, 16 mar. 2015. Código de Processo Civil. Disponível em <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm)>. Acesso em 21 ago. 2016.
- CÂMARA, Alexandre Freitas. **O Novo Processo Civil Brasileiro**. São Paulo: Ed. Atlas. 2015.
- GABRICH, Frederico de Andrade. **Análise estratégica do Direito**. In: XVII Congresso Nacional do CONPEDI. 2008, Brasília. Anais. Disponível em <[http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/brasil/09\\_418.pdf](http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/brasil/09_418.pdf)>. Acesso em 21 ago. 2017.
- GABRICH, Frederico de Andrade. **“Canvas” e o Modelo Jurídico de Negócios**. In: III Encontro de Internacionalização do CONPEDI. 2015, Madri. Anais. Disponível em <<http://portaltutor.com/index.php/conpedireview/article/view/130/123>>. Acesso em 21 ago. 2017.
- GRANDO, Nei. **Business Model You: Um método de uma página para reinventar sua carreira**. Disponível em <<https://neigrando.wordpress.com/2012/04/12/business-model-you-um-metodo-de-uma-pagina-para-reinventar-sua-carreira/>>. Acesso em 20 dez. 2016.
- HIPÓLITO, Adnilson. **Para advogado, garantir fidelidade de cliente é investimento**. Disponível em <[http://www.conjur.com.br/2007-mai-21/garantir\\_fidelidade\\_cliente\\_forma\\_investimento](http://www.conjur.com.br/2007-mai-21/garantir_fidelidade_cliente_forma_investimento)>. Acesso em 21 ago. 2017.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAM, Camila. **Quais as diferenças entre o modelo e plano de negócio**. São Paulo: 2015. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/pme/quais-sao-as-diferencas-entre-modelo-e-plano-de-negocio/>>. Acesso em 21 ago. 2017.

MACEDO, Kátia. **Prejuízo com a falta de de pensamento estratégico estruturado na advocacia**. Disponível em <<http://premiumcoaching.com.br/prejuizos-com-a-falta-de-pensamento-estrategico-estruturado-na-advocacia>>. Acesso em 20 dez. 2016.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NAKAGAWA, Marcelo. **5W2H: Plano de ação para empreendedores**. 2014. Disponível em < [http://cms-emprendenda.s3.amazonaws.com/emprendenda/files\\_static/arquivos/2014/07/01/5W2H.pdf](http://cms-emprendenda.s3.amazonaws.com/emprendenda/files_static/arquivos/2014/07/01/5W2H.pdf)>. Acesso em 21 ago. 2017.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio** [dissertação]. Florianópolis: 2011. Disponível em <[http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2011/04/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Augusta\\_Cria%C3%A7%C3%A3o-do-Conhecimento-e-modelos-de-negocio\\_Vers%C3%A3o31.pdf](http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2011/04/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Augusta_Cria%C3%A7%C3%A3o-do-Conhecimento-e-modelos-de-negocio_Vers%C3%A3o31.pdf)>. Acesso em 21 ago. 2017.

ORSINI, Ricardo. Os maiores erros na hora de planejar sua carreira na advocacia. Disponível em <<http://blog.portalexamedeordem.com.br/os-maiores-erros-na-hora-de-planejar-sua-carreira-na-advocacia-5799f81f-3fac-4039-88f3-eb77aa5bde56>>. Acesso em 20 dez. 2016.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation** (John Wiley & sons, Eds.). New Jersey – USA, 2010.

OZÓRIO DE MELO, João. **Bancas exigem de novos advogados percepção do mundo de negócios**. Disponível em < <http://www.conjur.com.br/2015-out-30/bancas-exigem-novos-advogados-percepcao-mundo-negocios>>. Acesso em 21 ago. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: 2013. Disponível em < [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)>. Acesso em 21 ago. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O quadro modelo de negócios: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios**. Brasília: 2015. Disponível em <

<http://bis.sebrae.com.br/bis/download.zhtml?t=D&uid=be606c09f2e9502c51b09634badd2821>  
>. Acesso em 21 ago. 2017.