G. Credidio: Modelagem de negócios para graduados em Direito

As faculdades de Direito geralmente não oferecem disciplinas de modelagem de negócios nas suas grades curriculares. Contudo, os conceitos de modelagem de negócios são amplamente requeridos dos graduados em Direito, uma vez que prestam serviços a pessoas físicas e jurídicas que diversas vezes estão criando ou revendo seus modelos de negócios. Ademais, é pertinente não olvidar que graduados em Direito também atuam em organizações. Reconhecendo essa necessidade do mercado jurídico, eu quero compartilhar o básico que todo graduado em Direito deveria saber sobre modelagem de negócios, extrair maior valor desse conhecimento.

Modelo de negócios nada mais é do que uma ferramenta que descreve como uma organização cria, entrega e captura valor [1]. Em outras palavras, o modelo de negócios é usado para compreender as necessidades dos clientes e suas capacidades de pagamento, como atender e entregar valor aos clientes, como conquistar clientes que paguem pelo valor gerado e como converter esses pagamentos em lucro por meio da concepção e da operação de diversos elementos da cadeia de valor [2].

Compreendido o conceito de modelo de negócios, é preciso escolher uma arquitetura de modelo de negócios. Recomendo trabalhar com a arquitetura de Pedroso [3], pois, além de ter sido seu aluno na disciplina de modelo de negócios no mestrado da FEA-USP e ter aplicado sua arquitetura em estudo de caso empresarial [4], considero que é mais adequada ao mercado jurídico, pois adiciona às dimensões de proposta de valor, de operações, de relacionamento com clientes e de custos e receitas, os modelos de inovação e de gestão tão relevantes aos escritórios e departamentos jurídicos nas organizações.

Pedroso aborda a proposta de valor conjuntamente com os serviços e mercados da organização e seu posicionamento competitivo. Os serviços e mercados são claríssimos no mercado jurídico em que, por exemplo, escritórios de advocacia prestam serviços jurídicos. O posicionamento competitivo trará a posição da empresa em relação a preços e benefícios no mercado. Por fim, a proposta de valor abordará o trabalho que será realizado ao cliente, bem como os atributos que lhe serão entregues.

2023 - www.conjur.com.br - Todos os direitos reservados.

O modelo de operações tratará dos suprimentos, da produção e da distribuição dos serviços. Em suprimentos, o gestor jurídico deverá especificar como serão adquiridos os recursos para a prestação de seus serviços. Em produção, há a estruturação para transformar insumos em serviços, como, por exemplo, transformar conhecimento jurídico em serviços jurídicos. Por último, no mercado jurídico geralmente os serviços serão distribuídos diretamente, sem intermediários.

O modelo de relacionamento com os clientes aborda quais segmentos de clientes são atendidos pela organização, sua estratégia de marca e seus processos de relacionamento com clientes. Os segmentos de clientes a serem atendidos variam com as especialidades das suas equipes, sendo possível mencionar prestadores de serviços jurídicos focados em Direito Penal, Tributário ou Civil, ou ainda escritórios especializados em recuperação judicial e falências. Em estratégia de marcas geralmente os prestadores de serviços jurídicos trabalham com marca única, sendo frequente o uso de sobrenomes dos sócios para nomear as sociedades de advogados. O relacionamento com clientes se inicia com os clientes procurando os serviços e perdura por toda sua prestação. Sobre a publicidade vale lembrar as restrições previstas no artigo 39 do Código de Ética e Disciplina da OAB dispõe que *"a publicidade profissional do advogado tem caráter meramente informativo e deve primar pela discrição e sobriedade, não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão"* [5].

No modelo de inovação, serão consideradas as inovações de serviços, de processos e de modelo de negócios. A inovação de serviços diz respeito ao incremento do número de serviços prestados, por exemplo um escritório de advocacia que passa a ofertar serviço de desenho de códigos de ética para organizações. A inovação de processos está estritamente relacionada à revisão dos processos para prestação de serviços e à aplicação de tecnologia para tornar os serviços prestados mais completos, customizados e rápidos. Para terminar, há a possibilidade de a prestadora de serviços jurídicos ter seu modelo de negócios transformado ao longo do tempo.

Já o modelo econômico trata da estrutura de custos, do modelo de geração de receita e da fórmula de geração de lucro. Na estrutura de custos, é preciso conhecer quais são os custos, as despesas e os impostos associados à sua atividade. No modelo de geração de receita, a organização deverá determinar suas principais fontes de receita e como precificará seus serviços. Na fórmula de geração de lucro, serão definidos os meios para otimizar as receitas e os custos, tornando a atividade realizada mais lucrativa.

O modelo de gestão contempla a forma como o gestor define os objetivos, motiva esforços, coordena atividades, aloca recursos e desenha decisões. O modelo de gestão de Pedroso contemplará a cultura e os valores da empresa, a governança, a estrutura organizacional e os sistemas de gestão. A cultura e os valores da prestadora de serviços jurídicos geralmente estão associados à ética, à transparência, à confiança e à qualidade dos serviços. A governança determina quem decide e como decide cada tema na organização. A estrutura organizacional trata dos chamados "organogramas", permitindo compreender como a organização está planejada para prestar seus serviços. Os sistemas de gestão abordam como as atividades serão coordenadas e como motivar as profissionais para a obtenção dos melhores resultados.

2023 - www.conjur.com.br - Todos os direitos reservados.

Compreendida a modelagem de negócios, gostaria de tecer alguns comentários sobre seu uso estratégico pelos graduados em Direito. É natural que seja necessária certa medida de estudo para dominar a modelagem de negócios e que consultorias sejam contratadas para construir e rever modelos de negócios de prestadoras de serviços jurídicos em um primeiro momento. Contudo, um graduado em Direito que tenha bom domínio da modelagem de negócios certamente terá uma vantagem competitiva no atendimento de clientes e na gestão de sua organização, porque compreenderá como ela cria, entrega e captura valor. Ademais, na Economia Digital geralmente os modelos de negócios têm grandes repercussões sobre privacidade e proteção de dados e bons defensores são aqueles que conhecem profundamente as atividades de seus clientes, ao passo que bons juízes compreendem as peculiaridades dos casos que são submetidos à sua apreciação. Não é à toa que a LGPD tem revolucionado tanto o mercado digital quanto o mercado jurídico. Portanto, é crucial que o graduado em Direito compreenda a ciência gerencial como uma disciplina central no seu portfólio de conhecimentos para que seja um profissional de excelência e possa assumir postos de liderança. Minha recomendação é começar o estudo de ciência gerencial pela importante modelagem de negócios.

[1] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. Hoboken: John Wiley & Sons.

[2] Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. Research Policy, 15, 285-305.

[3] Pedroso, M.C. (2016). Modelo de negócios e suas aplicações em administração. (Tese de livre-docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

[4] Credidio, G. S., & Pedroso, M. C. (2019). Modelo de Negócios Air-to-Cash: o estudo de caso da Brasil Ozônio. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.13, n.2, p. 38-39.

[5] Cf. OAB (2015). Código De Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil – OAB. Disponível em: https://www.oab.org.br/publicacoes/AbrirPDF?LivroId=0000004085. Acesso em 14 de outubro de 2020.

Date Created
17/10/2020

2023 - www.conjur.com.br - Todos os direitos reservados.