

Cadeia de Valor do Direito Empresarial no Brasil

EDSON KAWABATA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

MARCELO CALDEIRA PEDROSO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

CADEIA DE VALOR DO DIREITO EMPRESARIAL NO BRASIL

1 INTRODUÇÃO: PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A advocacia empresarial está em fase inicial de uma transformação estrutural sem precedentes na sua história, em função de crescentes pressões de clientes por mais entregas a menores custos, liberalização da prestação de serviços jurídicos a provedores alternativos e a incorporação de tecnologia nas atividades (Susskind, 2013).

No Brasil, a elevada complexidade legislativa e judiciária, somada à atuação e influência do Poder Executivo junto aos demais Poderes, estabelece um grande desafio para o crescimento rentável e sustentável das empresas. Isso ocorre uma vez que a incerteza sobre o ambiente regulatório impõe custos e riscos adicionais à operação no País, exigindo maiores prêmios de retorno sobre investimento alocado nas operações brasileiras. Tais movimentos têm ganhado relevância nas pautas estratégicas de todos os elos da cadeia de valor, incluindo o Poder Judiciário, departamentos jurídicos de empresas, escritórios de advocacia e outros prestadores de serviços no ecossistema de Direito.

Como catalisador de mudanças, o crescimento de provedores alternativos de serviços jurídicos (como lawtechs e as “Big 4” – ou seja, as quatro grandes empresas de auditoria que também prestam serviços de consultoria tributária) vem ampliando o conjunto de players no ecossistema de Direito. O crescimento desses players vem acompanhado pela introdução de novas tecnologias (como *big data*, *analytics* e inteligência artificial) e a otimização de processos na cadeia de valor. Assim, um intenso debate tem sido deflagrado no setor, considerando as necessidades e oportunidades de mudança em serviços jurídicos.

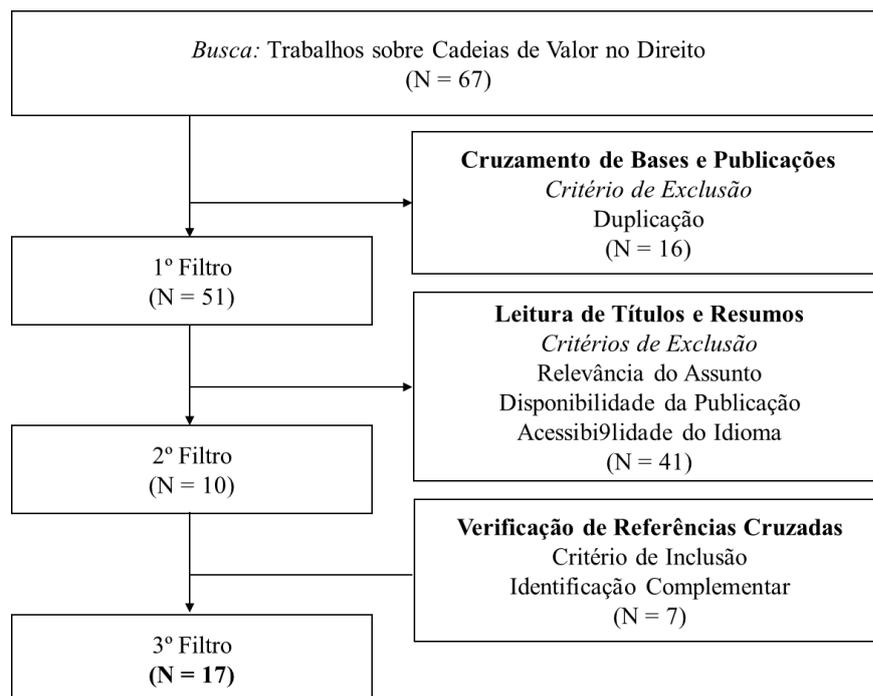
Este artigo explora como estes movimentos podem afetar escritórios de advocacia, que sofrem maior pressão competitiva neste contexto, analisando sua cadeia de valor e como as soluções de tecnologia se conectam aos processos jurídicos. O problema de pesquisa é: “como a cadeia de valor de escritórios de advocacia em Direito Empresarial pode ser impactada por inovações tecnológicas?”. O objetivo geral de pesquisa é propor um modelo de cadeia de valor representativo de escritórios de advocacia atuando em Direito Empresarial no Brasil, conectado com soluções de tecnologia aplicadas aos negócios.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a revisão sistemática da literatura, foi realizada busca em julho de 2022 nas bases do Portal CAPES, Web of Science (Clarivate Analytics), Scopus (Elsevier), Springer Link e Google Scholar. Especificamente sobre cadeia de valor no Direito, foram utilizadas as seguintes palavras-chave, de forma simultânea: “Value Chain AND “Law”, “Value Chain” AND “Legal”, “Law Ecosystem”, “Legal Ecosystem”.

A partir da pesquisa por palavras-chave nas 5 bases, foram identificados 67 registros, dos quais 16 duplicados. Foram realizadas leituras dos resumos das 51 publicações únicas, sendo excluídas aquelas sem relevância no tema da cadeia de valor do Direito e as que não estavam acessíveis de forma gratuita, a partir de acesso às bases pela Universidade de São Paulo. Assim, foram selecionadas 10 publicações relevantes e acessíveis através das pesquisas nas 5 bases de referência. Adicionalmente, foi realizada verificação de referências cruzadas sobre o assunto nas publicações selecionadas, que acrescentou 7 publicações às anteriormente selecionadas, totalizando 17 publicações como referencial teórico sobre cadeia de valor no Direito. A lógica utilizada para a seleção bibliográfica está descrita na Figura 1.

Figura 1: Lógica da revisão sistemática da literatura sobre cadeia de valor no Direito Empresarial



Fonte: Os autores

A literatura identificada sobre cadeia de valor abrange desde a conceituação básica como as apresentadas por Galdiesh (1998), Talluri (1999), Kaplinsky (2000), Min (2002), Donaldson (2006), Shapiro (2011), Wirtz (2011), Zott (2011), Vega (2015), Pedroso (2016), até visões específicas para empresas do setor jurídico, como as desenvolvidas por Carr (1990), Sako (2009) e Veith (2016). Como ilustração da relevância de uma análise sistemática da cadeia de valor, é ilustrada uma iniciativa da Association of Legal Administrators (ALA, 2018) para padronizar fluxos e taxonomias de atividades jurídicas. Adicionalmente, a aplicação do conceito de cadeia de valor do Direito no Brasil é exemplificada pela descrição de atividades no Supremo Tribunal Federal (STF, 2018).

O referencial teórico também inclui publicações que sinalizam transformações na cadeia de valor e inovações no ecossistema de Direito, incluindo Sako (2012), Susskind (2013), Brenton (2017), Fabiano (2017), Clarke (2019), Wilkins (2019) e Billings (2020).

Foram referenciados estudos sobre modelos de negócio como unidades de geração de valor (Zott, 2011). Utilizamos a definição de modelo de negócios como um modelo conceitual (formado por um conjunto de componentes) que apoia o projeto (ou arquitetura) dos negócios de uma organização com o objetivo de entregar valor para seus consumidores e capturar valor para a própria organização (Pedroso, 2016).

Em linha com esta perspectiva, Wirtz (2011) ilustra diferentes níveis de aplicação para a caracterização de modelos de negócio, destacando que, no nível de indústria, a modelagem de cadeia de valor é a mais adequada, considerando componentes estratégicos, de mercado e clientes, assim como de criação de valor. Segundo o World Bank (2000, apud Donovan, 2014), cadeia de valor é definida como o conjunto completo de atividades necessárias para gerar um produto ou serviço, através de diferentes fases de produção, incluído a aquisição de matérias-primas e outros insumos.

Com foco na área de Direito, Sako (2009) apresenta um modelo de cadeia de valor de um escritório de advocacia, descrito em três blocos: (1) gestão de conhecimento e informações (e-discovery, pesquisa jurídica, desenvolvimento e documentação de casos, arquivo e biblioteca, treinamento e desenvolvimento); (2) consultoria e representação (litígios, transações

corporativas, propriedade intelectual); e (3) gestão dos relacionamentos com clientes (atendimento a solicitações, captação de clientes, marketing, seminários e eventos). Propõe também três determinantes de competitividade na cadeia: (1) escala e eficiência em processos; (2) escala na cadeia de valor; e (3) entrega de serviços multidisciplinares.

Com um olhar para o futuro, Susskind (2013) sinaliza mudanças estruturais na profissão de advocacia, prevendo que o universo jurídico passará por uma profunda transformação, com substituição das atividades hoje desempenhadas por advogados em função de automação e digitalização, demandando novas habilidades dos profissionais.

Em 2018, a Association of Legal Administrators (ALA) lançou uma iniciativa para padronização de taxonomias na prática de Direito, classificando os processos em duas ramificações: legais e de suporte. Os processos legais foram classificados em oito tipos (contencioso, transações/M&A, patentes, registro de marcas, trabalhista, falência, relações governamentais e consultoria em geral). Os processos de suporte foram classificados em (suporte administrativo, financeiros, recursos humanos, desenvolvimento de negócios, tecnologia da informação e liderança/gestão). Esta classificação faz parte do Uniform Process Based Management System (UPBMS), primeiro padrão universalmente aceito para identificação e organização de processos no ambiente legal, e tem o objetivo de analisar práticas, estabelecer benchmarks e promover melhoria de desempenho dos processos.

Numa visão ampliada do ecossistema de Direito, Clarke (2019) indica que nem todos problemas legais exigem os serviços de um advogado ou a tramitação numa corte de justiça, particularmente contando com a representação direta das partes envolvidas. Aponta o elevado custo e rigidez do sistema advocatício como fatores de pressão para a busca de soluções alternativas e inovação no setor, tida como necessária e inevitável.

Refletindo este movimento em direção a novas soluções, Wilkins (2019) aponta o crescimento de provedores alternativos de serviços legais, em funções como pesquisa de informações, codificação e processamento de documentos, gestão de contratos, análise de riscos (dentre outros), impulsionando uma mudança relevante do mercado corporativos de serviços jurídicos, já num contexto mais globalizado, incluindo o Brasil.

Vários dos provedores alternativos de serviços legais se utilizam de tecnologias disruptivas, tais como inteligência artificial e *machine learning*, inserindo-se entre escritórios de advocacia e empresas. Porém, ainda não se estabeleceram em larga escala no mercado, que se mostra relativamente conservador na adoção de novas tecnologias (Billings, 2020).

Porém, as ameaças ao espaço ocupado pelos escritórios de advocacia não se limitam aos provedores alternativos de serviços legais e novas tecnologias. A mudança do perfil dos departamentos jurídicos de empresas, com a aquisição de um maior leque de competências técnicas e de negócios, e um papel cada vez mais importante na gestão de riscos das corporações, vem exercendo pressão sobre os advogados externos. Adicionalmente, a base de serviços passa a ser cada vez mais globalizada, ampliando a competição para atender os clientes corporativos (Sako, 2012).

Assim, de forma combinada, os elementos coletados na revisão de literatura foram utilizados para compor a base teórica para descrever a cadeia de valor de Direito Empresarial e o ecossistema de inovação no Brasil, a ser explorada na pesquisa e desenvolvida deste trabalho.

3 METODOLOGIA

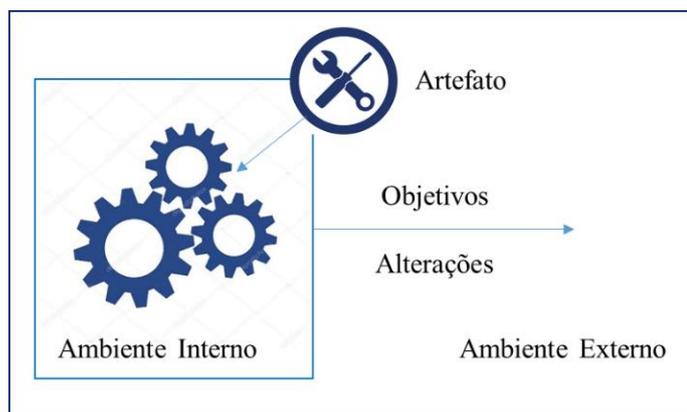
3.1 Abordagem Geral da Pesquisa

A pesquisa é de natureza exploratória e prescritiva, utilizando o método Design Science Research (DSR). Este método vem ganhando espaço em pesquisas, em função da combinação entre contribuição científica para elevação do conhecimento e a resolução de problemas práticos do mundo real (Baskerville, 2018). De forma geral, a aplicação de DSR promove a criação de

melhores soluções, na forma de produtos, processos, serviços, tecnologias ou ideias, de forma mais eficiente e eficaz, ao se focar na resolução do problema em si. A controvérsia em torno do uso de DSR como método de pesquisa científica frequentemente se manifesta no rigor aplicado à comprovação das contribuições científicas como novidades, e até mesmo na forma de apresentação do conteúdo, como o detalhamento dos artefatos, eventualmente incompatível com o formato de publicações científicas (Gregor, 2013).

Reforçando a necessidade de um caráter mais focado da pesquisa na contribuição prática para o alcance de objetivos, Simon (1996) argumenta que a ciência natural faz referência um conjunto de conhecimentos sobre uma classe de objetos e/ou fenômenos do mundo. Enquanto as disciplinas científicas naturais pesquisam e ensinam como as coisas são e funcionam, as “ciências do artificial” se ocupam da “concepção de artefatos que realizem objetivos”. Ou seja, como as coisas devem ser para funcionar e atingir determinados objetivos. Artefatos são objetos artificiais que podem ser caracterizados em termos de objetivos, funções e adaptações, tanto em termos imperativos como descritivos, em torno de três elementos: o propósito ou objetivo, o caráter do artefato e o ambiente em que ele funciona. Dessa forma, um artefato pode ser considerado como um ponto de encontro entre um ambiente interno, a substância e organização do próprio artefato, e um ambiente externo, as condições em que o artefato funciona. Assim sendo, o artefato é a organização dos componentes do ambiente interno para atingir objetivos em um determinado ambiente externo, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2: Caracterização de Artefato



Fonte: Simon (1996)

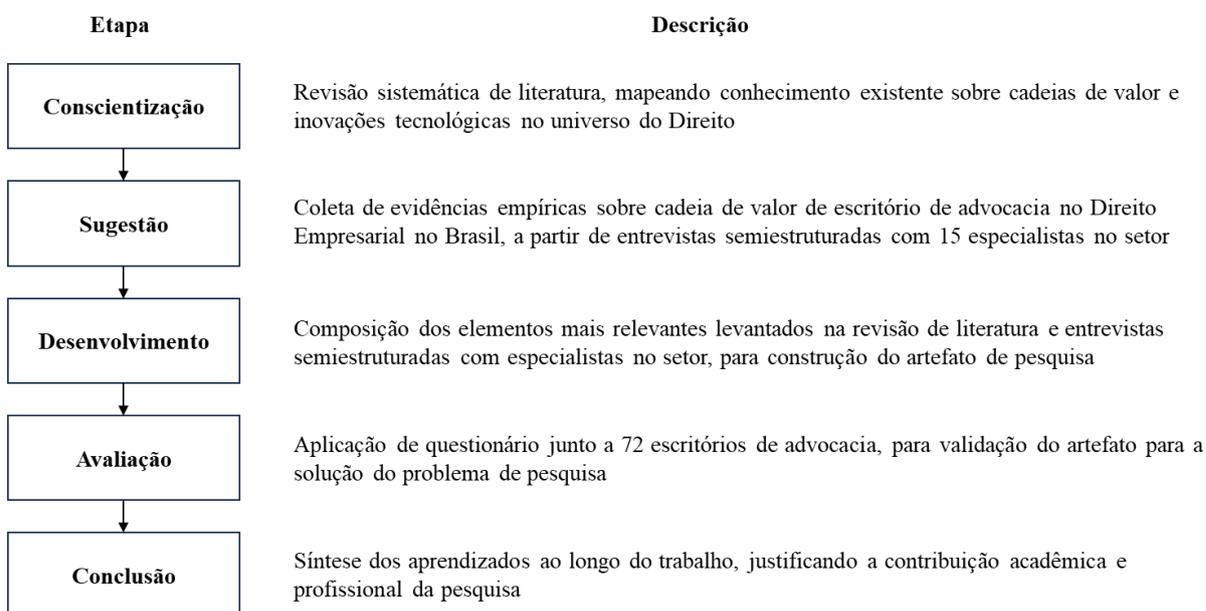
Contribuindo para a aplicação estruturada da DSR, March e Smith (1995) tipificam os artefatos como Construtos, Modelos, Métodos e Instanciações, assim definidos:

- Construtos formam o vocabulário de um domínio, constituindo uma conceituação para descrever os problemas dentro do domínio e para especificar as respectivas soluções;
- Modelos são conjuntos de proposições ou declarações que expressam as relações entre os construtos, ou seja, representações úteis da realidade de como as coisas são (e situações como problemas e soluções);
- Métodos são conjuntos de passos (algoritmos ou orientações) usados para executar uma tarefa, baseando-se em constructos subjacentes (linguagens) e representações (modelos) em um espaço de solução;
- Instanciações são concretizações de um artefato em seu ambiente e operacionalizam constructos, modelos e métodos, demonstrando a viabilidade e a eficácia dos modelos e métodos que elas contemplam.

Considerando a natureza específica desta pesquisa (inovação tecnológica em um setor de serviços), cabe ressaltar a importância crescente de DSR como ferramenta para o desenho e inovação em serviços através do desenvolvimento de artefatos (Teixeira, 2019) e que o método é apontado como ideal para contribuições teóricas e práticas no campo na inovação digital (Hevner, 2019).

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi utilizado um esquema de condução apresentado por Lacerda et al. (2013). A abordagem é dividida em cinco etapas: (1) Conscientização sobre o Problema, (2) Sugestão de Artefato, (3) Desenvolvimento do Artefato, (4) Avaliação do Artefato e (5) Conclusão sobre o Artefato, conforme indicado na Figura 3.

Figura 3: Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Lacerda et al. (2013)

A seguir, as cinco etapas da pesquisa são detalhadas. Ao final, é proposto um modelo representativo da cadeia de valor do Direito Empresarial, como artefato construído e validado segundo o método Design Science Research. A partir da sistematização de processos na cadeia de valor, poderão ser avaliadas oportunidades de geração de valor através de inovação e tecnologia.

3.2 Conscientização sobre o Problema

Para a conscientização sobre o problema, foi conduzida uma revisão sistemática de literatura, buscando mapear conhecimento científico existente sobre cadeias de valor, ecossistemas e aplicações específicas na área de Direito e organizar o conteúdo das publicações sobre o assunto.

Ao final desta etapa, foi estabelecida a contextualização necessária do ambiente de negócio (interno de escritórios de advocacia e externo, contemplando o universo jurídico), para a melhor compreensão do problema de modelagem da cadeia de valor do Direito Empresarial, e questões-chave a serem endereçadas.

3.3 Sugestão de Artefato

Para a formulação de uma sugestão inicial do artefato, em adição à revisão de literatura, foram coletadas evidências empíricas a partir de 15 entrevistas semiestruturadas com especialistas no setor, visando a proposição e a validação de um modelo preliminar da cadeia de valor do Direito Empresarial.

O roteiro para as entrevistas exploratórias buscou elementos para caracterizar os principais elementos da cadeia de valor e oportunidades para geração de valor, a partir de três questões principais:

- Na sua perspectiva, como a cadeia de valor do Direito Empresarial está estruturada?
- É necessária alguma diferenciação ou tipologia da cadeia de valor? Quais os principais tipos a serem caracterizados?
- Quais as principais oportunidades para geração de valor na cadeia através de inovação e tecnologia?

A seleção de entrevistados buscou balancear profissionais seniores em escritórios de advocacia, lawtechs e entidades de classe, com uma visão abrangente e estratégica da cadeia de valor do Direito Empresarial, e com atuação destacada nas transformações em curso no setor, conforme indicado na Tabela 1.

Tabela 1: Lista de Entrevistados para a pesquisa (anonimizados)

Entrevistado	Instituição	Perfil do Entrevistado
#1	Associação de Classe	Presidente da Comissão de Direito, Inovação e Tecnologia do IASP
#2	Lawtech	CEO
#3	Escritório de Advocacia	Head de Gestão do Conhecimento
#4	Associação de Classe	Fundador da AB2L
#5	Escritório de Advocacia	Sócio
#6	Associação de Classe	Diretor Executivo da AB2L
#7	Escritório de Advocacia	Sócia
#8	Lawtech	Co-Fundador e CEO
#9	Escritório de Advocacia	Sócio
#10	Lawtech	Sócio-Diretor
#11	Escritório de Advocacia	Sócio
#12	Escritório de Advocacia	Sócio
#13	Lawtech	CEO
#14	Escritório de Advocacia	Sócio
#15	Escritório de Advocacia	Head de Inovação

Fonte: Elaborada pelo autor

Ao final desta etapa, elementos-chave para a caracterização da cadeia de valor foram mapeados, gerando subsídios teóricos e empíricos para o desenvolvimento do artefato.

3.4 Desenvolvimento do Artefato

O desenvolvimento do artefato se baseia na pesquisa de literatura sobre cadeias de valor no Direito e incorpora conhecimento prático a partir das entrevistas com especialistas, sinalizando o caráter dinâmico das transformações em curso no universo jurídico. Segundo o método Design Science Research, um modelo (como artefato) deve oferecer conjuntos de proposições ou declarações que expressam as relações entre os construtos, ou seja, representações úteis da realidade de como as coisas são (e situações como problemas e soluções).

Neste sentido, a modelagem da cadeia de valor estabelece uma representação da realidade de processos jurídicos e seu encadeamento lógico, desde a origem de necessidades e o racional de casos, até a geração de produtos por agentes da cadeia, com valor para clientes finais.

Ao final desta etapa, foi elaborado e validado um artefato representativo da cadeia de valor de um escritório de advocacia em casos de Direito Empresarial. Nesta pesquisa, a utilidade do artefato proposto reside não apenas na representação da cadeia de valor, como também na identificação de oportunidades de geração de valor na cadeia através de inovação e tecnologia.

3.5 Avaliação do Artefato

A avaliação do artefato se deu através da aplicação de questionário junto a 72 escritórios de advocacia, elaborado e realizado com apoio do CESA e da AB2L. Além de coletar dados básicos para segmentação dos participantes, o questionário realiza duas aplicações práticas do artefato:

- Estimativa de esforço empregado por um escritório de advocacia “padrão” em cada processo da cadeia de valor;
- Indicação de soluções de inovação e tecnologia aplicáveis a cada processo da cadeia de valor, em associação a oportunidades de geração de valor.

Os entrevistados foram convidados a estimar o % de esforço por processo da cadeia de valor, assumindo um escritório “padrão”, totalizando 100% de horas de profissionais consumidas nas atividades em cada processo.

Em relação às soluções de inovação e tecnologia, os entrevistados elencaram quais aquelas que apresentam potencial de geração de valor na cadeia (base primária para a elaboração de uma matriz de impacto, a ser explorada em outro artigo relacionado com a pesquisa).

Ao final desta etapa, a aplicação combinada de técnicas experimentais e analíticas permitiram uma avaliação sobre a adequação do artefato para a resolução do problema central de pesquisa.

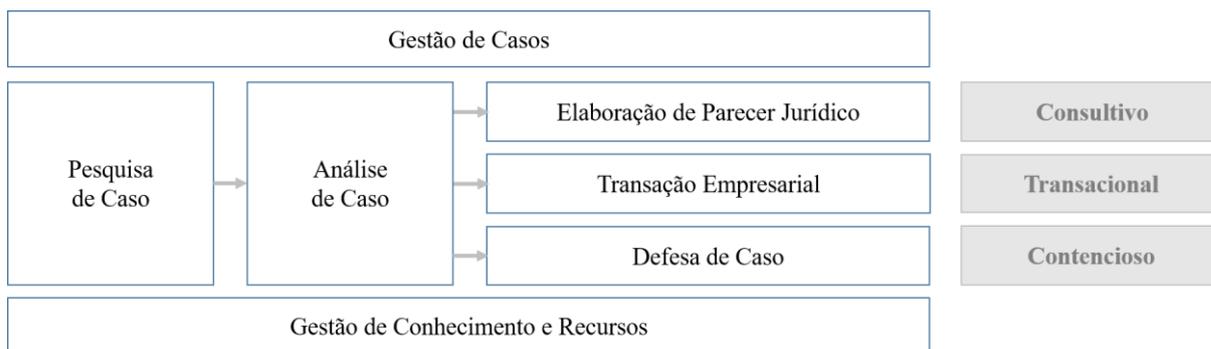
3.6 Conclusão sobre o Artefato

Com base no feedback dos grupos focais sobre o artefato, foi confirmada a representatividade do artefato para a caracterização da cadeia de valor de escritórios de advocacia atuando no Direito Empresarial e oportunidades de geração de valor através de soluções tecnológicas. Adicionalmente, foram identificados aspectos para futuro aprimoramento, considerando as limitações e implicações práticas e sociais da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir do referencial teórico, entrevistas e grupos focais com especialistas foi construído um modelo da cadeia de valor do Direito Empresarial, segmentado em três principais naturezas (Consultivo, Transacional e Contencioso), conforme indicado nas Figura 4 e Tabela 2, a seguir. Processos consultivos têm como produto a elaboração de um parecer jurídico sobre alguma questão de Direito, sem necessariamente envolver uma transação empresarial ou um processo judicial. Processos transacionais objetivam a realização de uma transação (como contratos, emissões, formação de sociedades, fusões e aquisições). Processos contenciosos (envolvendo questões litigiosas entre partes) podem ser judicializados, e se encerram com uma sentença judicial ou acordo entre as partes litigantes.

Figura 4: Modelo de Cadeia de Valor Escritório de Advocacia em Direito Empresarial



Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 2: Principais Processos na Cadeia de Valor de Direito Empresarial

Processo	Principais Atividades	Produtos
Gestão de Casos	Planejamento e controle de status de casos Gestão de <i>workflow</i> de processos	Abertura de caso Encerramento de caso
Pesquisa de Caso	<i>Briefing</i> para pesquisa Consulta a bases de dados Extração de informações relevantes	Base de informações pesquisadas
Análise de Caso	Avaliação de contexto do caso Enquadramento jurídico do caso Análise de doutrina e jurisprudência Construção analítica do caso	Resultados de análise
Elaboração de Parecer Jurídico	<i>Drafting</i> de minutas Apresentação de parecer	Parecer jurídico
Transação Empresarial	<i>Drafting</i> de minutas Assinatura de contrato Encaminhamento de transação	Contrato Registro de transação
Defesa de Caso	Registro de processo <i>Drafting</i> de minutas Acompanhamento processual Defesa em tribunal Negociação entre partes	Sentença judicial ou Acordo
Gestão do Conhecimento e de Recursos	Atualização legislativa Aquisição de informações Gestão documental Indexação de conteúdo Curadoria de informações Gestão de RH Gestão de infraestrutura, operações e TI Gestão econômico-financeira	Registro de informação Acesso a informação Aporte de recursos de apoio

Fonte: Elaborada pelo autor

Cada etapa da cadeia de valor é detalhada a seguir, incluindo as principais características e associação com o processo de geração de valor.

Gestão de Clientes: Uma cadeia de valor sempre presume a existência de clientes que demandam serviços jurídicos, desde os contatos iniciais e entendimento da demanda, até o encerramento do caso. A aquisição de novos clientes e a ampliação do “ticket” médio por cliente agregam receitas para o escritório, sendo que a contratação pode se dar por múltiplas formas (por hora trabalhada, por processo, por evento, preço fechado, baseado em taxa de sucesso, etc.). Neste processo, também se assume que o índice de qualidade de entrega e satisfação de clientes é diretamente proporcional ao índice de recontração. O processo incorpora atividades de prospecção de novos clientes, relacionamento com clientes existentes e em potencial (tipicamente através de eventos e reuniões), visando a ativação de contatos e a identificação de

novas oportunidades de trabalho. De forma geral, clientes vêm crescentemente exigindo não apenas expertise jurídico, como também conhecimento mais aprofundado de negócios e uma abordagem orientada a soluções para as questões empresariais. Esta atividade vem sendo sistematizada através de CRM (Client Relationship Management) e ações estruturadas de Business Development, respeitadas as normas sobre a publicidade na advocacia, conforme disposto no Código de Ética da OAB, por meio do Provimento N° 94/2000.

Gestão de Casos: Cada caso gera valor incremental para o escritório, tipicamente representado por uma margem de contribuição. Todos os casos tipicamente se iniciam com um questionamento de direito (traduzido em um briefing sobre a necessidade do cliente), buscando foco na abordagem jurídica. Assim, as etapas são organizadas de forma a garantir entregas dentro dos prazos estipulados, e seu respectivo controle de status. Particularmente para processos judiciais, incluem-se também o acompanhamento de publicações nos tribunais e o peticionamento durante o andamento do processo. Recentemente, novas ferramentas de gestão e otimização de processos vêm sendo introduzidas, inclusive com a automação de workflows, visando uma melhor sistematização de atividades.

Pesquisa de Caso: Para a fundamentação do trabalho nos casos, inicia-se uma pesquisa específica, abrangendo informações factuais que contextualizem a situação sendo analisada, assim os elementos doutrinários e jurisprudenciais que forneçam direcionadores para interpretação de teses de direito. Atualmente, há diversas bases de dados sobre processos jurídico e transações, assim como plataformas de informações para consulta de informações públicas (parcela considerável já em formato digital), assim como conhecimento técnico sobre os mais variados temas jurídicos. O valor agregado deste processo é de natureza predominantemente técnica, podendo impactar diretamente na qualidade dos trabalhos.

Análise de Caso: Abrange o conjunto de reflexões sobre um caso e seu contexto, visando melhor assegurar os direitos e interesses do cliente. Busca-se assim a formulação de estratégias e abordagens que fortaleçam argumentos jurídicos e a base probatória para um melhor resultado final do processo, alavancando o conteúdo de pesquisa e explorando alternativas de encaminhamento. Neste processo, podem ocorrer variações mais significativas em eficiência, agilidade e qualidade entre os escritórios, a depender da complexidade e porte dos casos, assim como dos recursos disponíveis e alocados para o trabalho, considerando conhecimento, experiência e senioridade.

Elaboração de Parecer Jurídico: O principal produto em serviços consultivos na advocacia, via de regra, é um parecer jurídico. O parecer tipicamente consiste num ponto de vista com o objetivo de esclarecer e elucidar perspectivas sobre um tema, particularmente quando há dúvidas ou controvérsias. Na elaboração do parecer, são consideradas leis, princípios, doutrinas e jurisprudências, que sustentam um posicionamento técnico. No plano empresarial, pareceres tipicamente são utilizados para prover maior segurança jurídica na tomada de decisões de negócios.

Transação Empresarial: Processos transacionais podem ter múltiplas naturezas: atos societários, abertura de capital, emissões, fusões, aquisições, falências, assim como registros, como propriedade intelectual, marcas e patentes. Em relações contratuais, inclui-se tipicamente uma análise de negócio e um processo de negociação, como base para a elaboração de contratos e termos de acordo ente as partes.

Defesa de Caso: Inicia-se com sua abertura e é finalizada com uma decisão judicial sobre o processo ou acordo entre partes, passando pelas etapas de entrada do processo, elaboração de peça processuais, peticionamento nos tribunais, controle de publicações e representação em audiências, além das interlocuções com as partes envolvidas. A complexidade, morosidade e custo de processos jurídicos têm impulsionado o crescimento de acordos extrajudiciais que, em muitos casos, apresentam soluções relativamente simples para resolver conflitos entre as partes.

A “desjudicialização” dos litígios já é uma tendência marcante, e a existência de um canal para tratar destas questões de certa forma preserva a imagem e a reputação das empresas.

A Gestão do Conhecimento é um dos principais insumos para o exercício da advocacia. Além do conhecimento tácito dos advogados (adquirido pela formação acadêmica e experiência profissional), o conhecimento sobre leis, doutrina e jurisprudência deve estar suficientemente organizado para facilitar a busca e acesso pelos profissionais na análise dos casos. Sistemas de Gestão de Conhecimento tipicamente combinam plataformas internas e externas. Internamente, são utilizados desde os tradicionais arquivo e biblioteca, até ferramentas avançadas de GED (Gestão Eletrônica de Documentos) e BI (Business Intelligence). Externamente, estão acessíveis soluções de busca de conteúdo, portais verticais de conhecimento e até tutoriais on-line em Direito.

Gestão de Recursos. O principal recurso de um escritório de advocacia é sua equipe de advogados, de sócios a estagiários. O processo de gestão destes recursos é crítico, para balancear a alocação de capacidade e expertise às necessidades de atendimento de clientes e casos. Em geral, a alocação de recursos é realizada diretamente pelos sócios, sendo que os advogados em geral estão alocados a áreas de prática. A área de Recursos Humanos oferece apoio para aquisição e desenvolvimento de talentos, assim como na gestão de carreira e administração de pessoal em geral. Adicionalmente, o processo incorpora também a gestão dos demais recursos do escritório, como financeiros, ativos físicos e tecnologia de informação, que são essenciais para a operação.

Oportunidades de geração de valor na cadeia são também apresentadas como soluções. Recentemente, novas tecnologias (como digitalização de documentos, automação de workflows, data analytics, inteligência artificial e blockchain) têm sido incorporadas ao processo, para conferir maior agilidade, produtividade e qualidade às atividades, estabelecendo novos padrões de competitividade aos serviços jurídicos.

A partir da revisão de literatura e das entrevistas com especialistas, foram identificadas as principais oportunidades e soluções para geração de valor na cadeia, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3: Oportunidades e Soluções para Geração de Valor na Cadeia

Oportunidade/Solução	Descrição
CRM	Gestão completa do ciclo de relacionamento com o cliente, desde a fase de prospecção e cadastro, até o acompanhamento de casos e contatos em geral;
Gestão de Casos	Gestão de atividades e prazos dos casos, monitoramento de status e desvios, geração de alertas para os responsáveis por ações, <i>dashboard</i> de controle gerencial. Permite uma visualização geral de progresso, pendências e indicadores de desempenho. Estabelece e gerencia obrigações, benefícios e penalidades numa relação contratual, adotando linguagem jurídica sem a necessidade de intermediários entre as partes.
Monitoramento e Extração de Dados Públicos	Busca inteligente de conteúdo jurídico (como portais de informação, legislação e notícias) Identificação da natureza, conteúdo e teses dos processos; análise prévia para encaminhamento nos Tribunais de Justiça. Pode incluir sistemas robotizados de busca, que facilitam o levantamento de informações e o acompanhamento de processos (decisões e requerimentos), fornecendo também alertas que sinalizam a necessidade de ação pelos profissionais.

Data Analytics e Jurimetria	Análise e compilação de dados, com aplicação de estatística para estudar fatos do mundo jurídico. Inclui sistematização de informações de processos nos diversos tribunais do país, combinados com bancos de dados demográficos e setoriais, detectando parâmetros e padrões de causalidade que embasem análises probabilísticas e preditivas sobre o resultado de processos.
Machine Learning/AI	Reconhece padrões lógicos de associação de conteúdo em documentos digitais (<i>machine learning</i>) e os aplica na interpretação e construção de textos.
Document Assembly	Capacitação técnica através de portais de treinamento e desenvolvimento, potencializando EAD e acesso amplo a pilares de conhecimento no segmento, que pode ser disponibilizado de forma mais acessível e intuitiva aos profissionais.
Digitalização de Processos do Poder Judiciário	Entrada digital de processos nos tribunais, mantendo o padrão interno da empresa, mas com protocolo de integração adaptável às configurações de cada sistema dos tribunais. Realização de audiências através de meios digitais (como videoconferências), conectando múltiplos sites.
Resolução de Conflitos	Canais para comunicação entre as partes e seus representantes, facilitando a convergência de termos para acordos (eventualmente extrajudiciais). Registro digital de solicitações de atendimento pelo público em geral, envio e protocolo digital de documentos. Pode simular interação humana no atendimento a usuários, responde a questões jurídicas mais básicas, podendo utilizar linguagem natural em plataformas como <i>chatbots</i> .
Gestão de Documentos	Indexação de conteúdo e regras para elaboração de documentos jurídicos, que possibilitam automação na sua montagem e formatação. Permite acesso compartilhado na revisão e edição de documentos e controle de versões.
Gestão de Conhecimento	Capacitação técnica através de portais de treinamento e desenvolvimento, potencializando EAD e acesso amplo a pilares de conhecimento no segmento, que pode ser disponibilizado de forma mais acessível e intuitiva aos profissionais.
Gestão de Recursos	Sistemas ERP (Enterprise Resources Planning) ,incorporando funcionalidades para gestão administrativa do escritório, incorporando as particularidades de estrutura de informações e desenho de processos do segmento jurídico. Pode abranger funções como econômico-financeiras, contabilidade-fiscal, recursos humanos, gestão de ativos, etc.

Fonte: Elaborada pelo autor

Como base para a identificação de oportunidades de geração de valor nos processos da cadeia, foi indicada uma relação matricial entre soluções e processos, conforme indicado na Tabela 4.

Tabela 4: Relação entre Soluções de Inovação e Tecnologia e Processos da Cadeia de Valor

Processo	CR	GC	ED	Jur	ML	DA	PJ	RC	GD	Con	GR
Gestão de Clientes	X	X	X			X	X	X	X		
Gestão de Casos	X	X	X	X			X	X	X	X	X

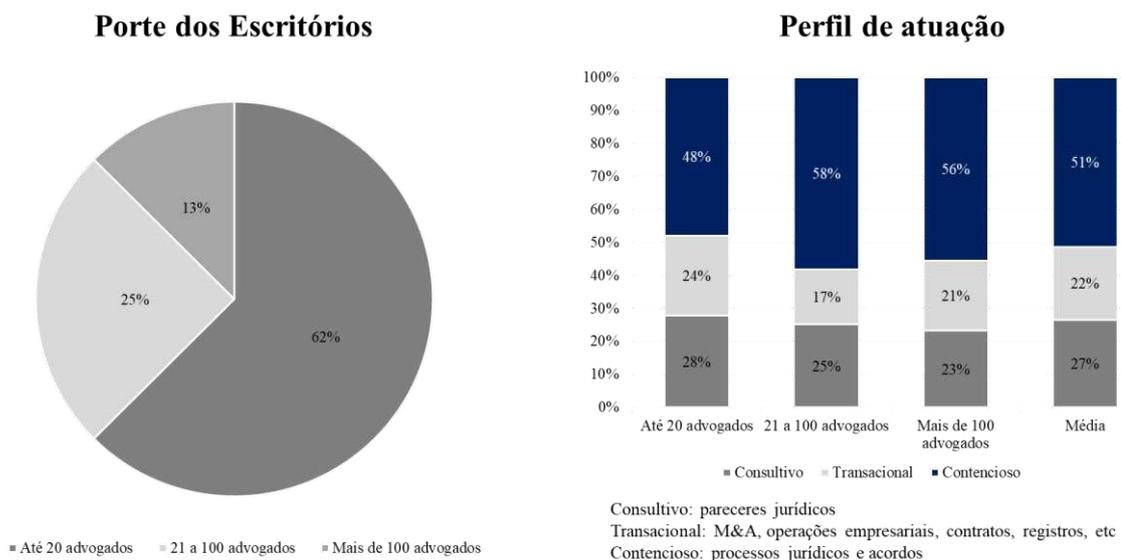
Pesquisa de Caso			X	X	X		X		X	X	
Análise de Caso		X	X	X	X		X	X	X	X	
Elaboração de Parecer Jurídico											
Transação Empresarial	X	X			X	X			X		
Defesa de Caso	X	X	X		X	X	X	X	X		
Gestão do Conhecimento		X	X	X	X	X	X		X	X	X
Gestão de Recursos							X	X	X		X

Legenda: CR (Customer Relationship Management), GC (Gestão de Casos), ED (Monitoramento e Extração de Dados, Jur (Data Analytics e Jurimetria), ML (Machine Learning e Inteligência Artificial), DA (Document Assembly), PJ (Digitalização de Processos do Poder Judiciário), RC (Resolução de Conflitos), GD (Gestão de Documentos), Con (Gestão do Conhecimento), GR (Gestão de Recursos).
 Fonte: Elaborada pelo autor

Para a avaliação do artefato, as respostas ao questionário junto a 72 escritórios de advocacia foram consolidadas e tabuladas nas figuras 5 a 7, apresentadas a seguir. As questões refletem a natureza dos escritórios de advocacia participantes do levantamento (incluindo porte e perfil de atuação), a distribuição de esforço por etapa do processo e o grau de adoção de soluções tecnológicas.

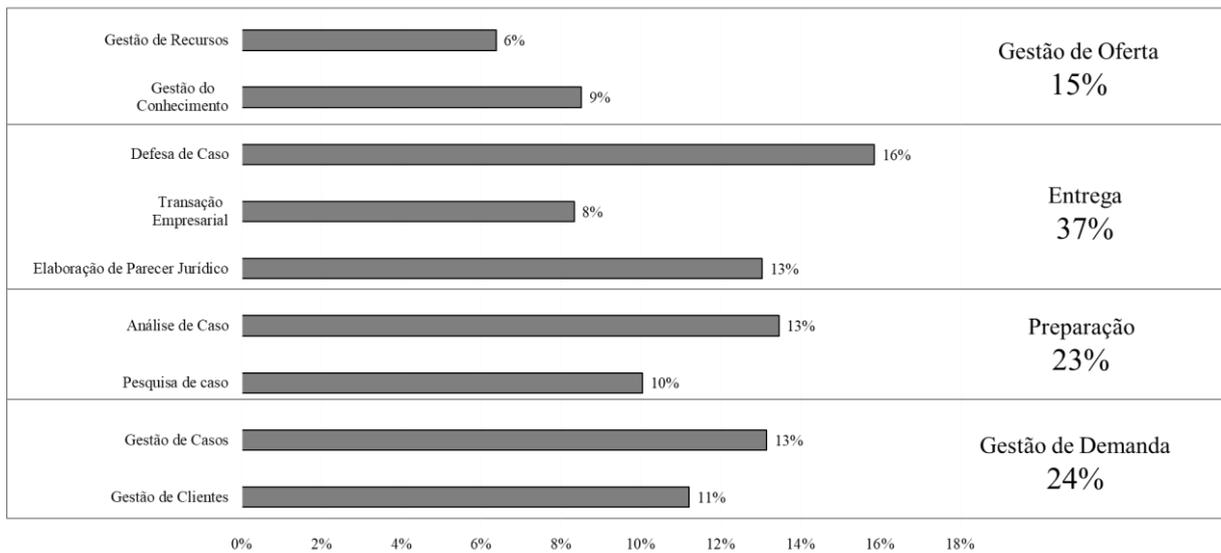
Embora a característica da pesquisa não seja quantitativa e a amostra não necessariamente represente de forma estatisticamente o universo de escritórios de advocacia, as respostas ao questionário demonstram a validade do artefato como representação da cadeia de valor, com reconhecimento das naturezas, etapas do processo e soluções tecnológicas adotadas.

Figura 5: Perfil dos escritórios de advocacia participantes da pesquisa



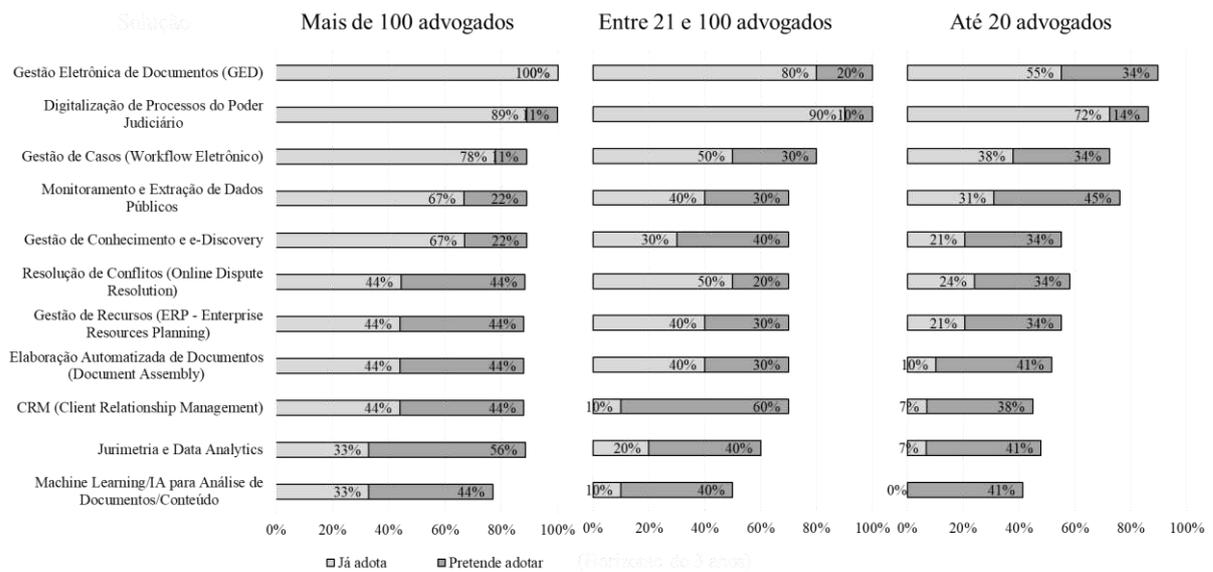
Fonte: Pesquisa com 72 escritórios de advocacia, CESA e AB2L

Figura 6: Distribuição de esforço por escritórios de advocacia



Fonte: Pesquisa com 72 escritórios de advocacia, CESA e AB2L

Figura 7: Adoção de soluções tecnológicas por porte de escritório



Fonte: Pesquisa com 72 escritórios de advocacia, CESA e AB2L

Em função da característica amostral da pesquisa, não se buscou uma interpretação detalhada das respostas ao questionário, mas sim a capacidade de compreensão dos respondentes sobre a estrutura da cadeia de valor proposta e das soluções tecnológicas apresentadas, que se mostraram bastante adequadas.

A tabulação da pesquisa foi apresentada em evento da AB2L (Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs), confirmando o entendimento geral sobre a proposição de modelo e a validade do artefato como instrumento para endereçar o problema de pesquisa e seus objetivos. De forma geral, eventuais ajustes podem explorados futuramente em relação à taxonomia na descrição de processo, em linha com o esforço promovido pela ALA (Association of Legal Administrators) nos EUA.

5 CONCLUSÃO/CONTRIBUIÇÃO

O artefato proposto endereça o problema de pesquisa adequadamente, permitindo avaliar como a cadeia de valor pode ser impactada por inovações tecnológicas, através da caracterização de diferentes naturezas de serviços a clientes, processos jurídicos e soluções de tecnologia correspondentes. O mapeamento de processos (como fluxo de atividades) não é uma prática comum no setor, apesar da repetitividade e escalabilidade dos serviços jurídicos.

Embora esta pesquisa não tenha característica quantitativa, estimativas de esforço em processos jurídicos indicam a validade do artefato para uma instanciação com maior volumetria de respondentes. Adicionalmente, um estudo mais aprofundado sobre tais impactos poderá ser desenvolvida a partir deste artefato.

A literatura acadêmica sobre cadeia de valor e inovações tecnológicas no Direito Empresarial foi desenvolvida principalmente nos últimos 10 anos, e o tema apresenta alta relevância para a sociedade, uma vez que ganhos de eficiência e qualidade nos processos jurídicos são necessários para simplificar as relações entre empresas e com o setor público, acelerar a resolução de litígios e estimular investimentos para o desenvolvimento do país.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALA. (2019). Uniform process based management system branches. Local: Association of Legal Administrators.
- Baskerville, R., Baiyere, A., Gregor, S., Hevner, A., & Rossi, M. (2018). Design Science Research contributions: Finding balance between artifact and theory. *Journal of the Association of Information Systems*, 19(5), 358-376.
- Billings, D.G., & Campbell, D.G. (2020). Disruptive innovation within the legal services ecosystem. *International Journal of Applied Management and Technology*, 19 (1), 26–39
- Brenton, C. (2017). Joining forces to drive transformation in legal: Bringing together the legal ecosystem. *Liquid Legal, Management for Professionals*. Springer, 303-310.
- Cavalli, C. (2014). O advogado contemporâneo e a análise econômica do direito. *Cadernos FGV Direito Rio. Educação e Direito*, 10, 155-166.
- Clarke, T. (2019). The Importance of a Legal Ecosystem. *Trends in State Courts*. Hein Online.
- Donaldson, K.M., Ishii, K. & Sheppard, D. S. (2006). Customer Value Chain Analysis. *Research in Engineering Design*, 16(4), 174-183.
- Donovan, J., Franzel, S., Cunha, M., Gyau, A. & Mithöfer, D. (2014). Guides for Value Chain Development: A Comparative Review. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 5(1), 2-23. Emerald Group Publishing.
- Fabiano, N. (2017). Artificial Intelligence and Legal Ecosystem: The New Challenge. Academia.edu.
- Gadiesh, O. & Gilbert, J.L. (1998). How to Map Your Industry's Profit Pool. *Harvard Business Review*, 76(3).
- Ghirardi, J.G. (2014). O Mercado de Advocacia em um Mundo em Transformação. *Cadernos FGV Direito Rio*.
- Gilles, W. & Bouhadana, I. (2017). Drawing Up a New Legal Ecosystem for Open Data to Improve Citizen Participation and Collaboration. *International Journal of Open Governments*.
- Gregor, S. & Hevner, A. (2013). Presenting and Positioning Design Science Research for Maximum Impact. *MIS Quarterly*, v=37(2). The Society for Information Management.
- Gouvea, C.P., & Yoshikawa, C.H. (2014). O Perfil do Advogado Empresarial Contemporâneo: Entre o Arquiteto Institucional e o Empreendedor Jurídico. *Cadernos FGV Direito Rio*.
- Hamilton, J. (2004). Service Value Networks: Value, Performance and Strategy for the Services Industry. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 13(4), pp. 469-489.

- Hevner, A. Von Brocke, J. & Maedche, A. (2019). Roles of Digital Innovation in Design Science Research. *Business and Information Systems Engineering*, 61(1), 3-8.
- Hobbs, J., Cooney, A., & Fulton, M. (2000). Value Chains in the Agribusiness Sector: What Are They? How Do They Work? Are They for Me? Department of Agricultural Economics. University of Saskatchewan.
- Janteng, J., Tan, C.L. & Fernando, Y. (2017). The Impact of Value Co-Creation on Service Supply Chain Performance: A Proposed Conceptual Framework. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(4), 239.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2000). A Handbook for Value Chain Research. IDRC.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76-84.
- Kristensson, P. (2019). Future Service Technologies and Value Creation. *Journal of Services Marketing*, 33(4), 502-506.
- Lacerda, D.P., Dresch, A., Proença, A., Antunes JR, J.A.V. (2013). Design Science Research: Método de Pesquisa para a Engenharia de Produção. *Gest. Prod.*, São Carlos, 20(4), 741-761.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- March, S. T. & Smith, G. F. (1995). Design and Natural Science Research in Information Technology. *Decision Support Systems*, 15, 251-266.
- Markides, C. C. (2008). *Game-Changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules*. Jon Wiley & Sons.
- Min, H. & Zhou, G. (2002). Supply Chain Modeling: Past, Present and Future. *Computers & Industrial Engineering*, 43(1), 231-249.
- Nooteboom, B. (2007). Service Value Chain and the Effects of Scale. *Service Business*, 1(2), 119-139.
- Nunamaker JR, J. F., Chen, M. & Purdin, T. D. M. (1990). Systems Development in Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, 6(4), 89-106.
- Osterwalder, A.; & Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley and Sons.
- Parker, G.G., Van Alstyne, M.W., & Choudary, S.P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. W. W. Norton & Company.
- Pedroso, M.C. (2016). Modelo de negócios e suas aplicações em Administração. Tese (livre-docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Pimenta, E.G. (2012). Teoria da Empresa em Direito e Economia. *Revista do Instituto do Direito Brasileiro da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa*.
- Poder Judiciário (2019). *Justiça em Números 2019*. Conselho Nacional de Justiça. Departamento de Pesquisas Judiciárias.
- Raz, J. (2012). *The Concept of a Legal System*. Oxford University Press.
- Romme, A. G. L. (2003). Making a Difference: Organization as Design. *Organization Science*, 14(5), 558-573.
- Sako, M. (2009). Global Strategies in the Legal Services Marketplace. *Computer*, 1-23. Said Business School, Oxford University.
- Shapiro, J. (2001). Modeling and IT Perspectives on Supply Chain Integration. *Information Systems Frontiers*, 3(4), 455-464.
- Simon, H. A. (1996). *The Sciences of the Artificial*, 3rd edition. MIT Press.
- Simpson, B. & Murphy, M. (2016). Technological Challenges and Opportunities: The Future of Law. *Information and Communications Technology Law*, 25(1), 1-3. Routledge.

- Susskind, R. (2013). *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*. Oxford University Press, 109-165. Oxford.
- Ulhoa Coelho, F. (2007). *Manual de Direito Comercial – Direito de Empresa*. Editora Saraiva.
- Talluri, S., Baker, R.C. & Sarkis, J. (1999). A Framework for Designing Efficient Value Chain Networks. *International Journal of Production Economics*, 62(2), 133.
- Teixeira, J. G., Patrício, L. & Tuunanen, T. (2019). Advancing Service Design Research into Design Science Research. *Journal of Service Management*, 30(5), 577-592.
- Van Aken, J. E. (2004). Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules. *Journal of Management Studies*, 41(2), 219-246.
- Vega, E. G. (2015). Phases for the Value Chain Design and Analysis in Organizations. *Journal of Business*, 2(1), 44-71. Universidad del Pacifico.
- Wilkins, D.B. & Esteban, M. J. (2019). Taking the 'Alternative' out of Alternative Legal Service Providers: Remapping the Corporate Legal Ecosystem in the Age of Integrated Solutions. Harvard Law School Center on the Legal Profession.
- Wirtz, B. W. (2011). *Business Model Management: Design, Instruments, Success Factors*. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag/Springer, 46, 36-54.
- Zott, C., Amit, R. & Lorenzo, M. (2011). Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4).