

1. INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo é bastante influenciado pela globalização e pela informação. Para permanecerem neste mundo informatizado, as organizações públicas ou privadas necessitaram instituir sofisticados sistemas de informação e utilizá-las na rotina de trabalho, conferindo às instituições privadas, significativa vantagem competitiva, e, às instituições públicas, melhores e eficazes mecanismos de gestão (Rodrigues, Sierra & Rechziegel, 2013).

As transformações ocorridas na chamada “sociedade da informação” estabelecem que a tecnologia da informação é a responsável pela mudança paradigmática que interfere em todos os aspectos sociais, e também na relação entre a economia e a sociedade (Werthein, 2000). A informação passa a ser a matéria-prima das organizações (Castells, 2000) por permitir ao homem atuar sobre a informação, ao contrário da sociedade industrial do passado em que a informação era utilizada para domínio sobre a tecnologia. Hoje, a principal análise das organizações deve ser sobre as informações geradas que influenciam a tomada de decisões, a definição de estratégias, o desenvolvimento de inovações, o sistema de gestão, entre tantas outras repercussões.

Para Castells (2000), a informação possui forte inserção nas organizações por ser parte integrante de toda atividade humana, individual ou coletiva e, assim, todas as atividades são impactadas e afetadas pela tecnologia da informação. A inteligência competitiva insere-se no contexto de utilização ética destas informações pelas organizações (Rodrigues, Sierra & Rechziegel, 2013; (McGonagle & Vella, 2002), conferindo-lhes significativa vantagem competitiva. As instituições não devem se limitar as informações produzidas internamente, mas o quanto impactam e podem influenciar na rotina e na definição de estratégias, no processo que envolve um ciclo de identificação, coleta, tratamento, análise e utilização da informação (Viviers, Saayman & Muller, 2005).

O meio jurídico brasileiro sempre foi um meio conservador e convencional e aderir inovações também se apresentou de forma complexa, aqui tratando-se de inovação tecnológica, que utilizada e dissemina a informação por toda a sua estrutura e para os interessados na sociedade. Esta concepção não partiu dos Tribunais ou do Poder Judiciário, antes sim, iniciou-se em conceituados escritórios de advocacia, pelos departamentos jurídicos corporativos. A partir desta percepção e diante de uma larga automação e das novas economias, um novo tipo de player trouxe inovação ao meio jurídico antes conservador, mas que agora dobra-se a atuação das *LawTechs* ou *LegalTechs* (Santos, Capello & Dias, 2017). Destaque tem de ser dado a fundação da primeira associação de empresas voltadas para a aplicação da tecnologia ao Direito

no Brasil, a AB2L, sigla para a Associação Brasileira de *LawTechs* e *LegalTechs*, e que já em sua inauguração contava com 30 empresas jurídicas que utilizam tecnologias aplicadas ao Direito. Registra-se que, em 2015 havia nos Estados Unidos cerca de mais de 1000 empresas com soluções *LegalTech*, e cerca de duas dezenas de *LegalTech* na Alemanha (Santos, Capello & Dias, 2017).

A partir destas considerações, esta pesquisa propõe uma análise da influência da Inteligência Competitiva - IC sobre a tomada de decisões e definições de estratégias, a partir da observação da rotina de trabalho e dos recursos tecnológicos utilizados por escritório de advocacia, que utiliza no desenvolvimento de trabalhos jurídicos *Lawtechs* e *Legaltechs*. (Rodrigues & Riccardi, 2007; Rodrigues, Sierra & Rechziegel, 2013) e se a IC pode ser compreendida como eficaz instrumento na melhoria da prestação da advocacia enquanto serviço público. Para tal, a pesquisa explora os conceitos de IC atrelados ao cotidiano de um escritório de advocacia, que alcança vantagem, não em termos de eficiência competitiva, mas as vantagens na gestão e na eficiência na prestação de serviços jurídicos.

A metodologia revela uma análise exploratória e qualitativa, sob a utilização do método de estudo de caso único, com aplicação de entrevistas semiestruturadas aos agentes integrantes de um escritório de advocacia, bem como também, da utilização do método de observação direta da rotina de trabalho, como forma de aprimorar as discussões agregou-se uma palestra que trata da aplicação das *lawtechs* para enriquecimento das informações ao leitor. Fez parte deste estudo ainda, sob o método exploratório e bibliográfico, no meio eletrônico, sob as palavras-chave: Para atender ao desafio da pesquisa, foi realizada uma busca com as palavras-chave: *Lawtechs*, *Law and Technology*, Tecnologia e Direito, Inteligência Artificial e Direito nas bases *Google Scholar*, *Scopus Spell* e na *Social Sciences Research Network (SSRN)*.

Os resultados indicam que o escritório de advocacia do Entrevistado 2, apesar de estar na vanguarda no desenvolvimento, implantação e utilização de tecnologias da informação para a gestão estratégica, tomada de decisão, captação de clientes, mudança na forma de resolução de conflitos que acabam por contribuir para o aprimoramento da atividade jurídica, encontra-se em Nível 1 – Informal de maturidade de IC (Rodrigues & Riccardi, 2007). Conclui-se que embora o avanço tecnológico tenha alcançado as organizações que atuam na área jurídica quando comparado ao passado recente, ainda carece de melhorias que possibilitem agilizar suas atividades tanto para conduções de suas demandas (processos) quanto para levantamento informações (jurisprudência, decisões, acordos pactuados, etc.) e meios de transmissão e troca de informações rápidas que esclareça clientes que buscam organizações jurídicas quanto a decisões a serem tomadas para condução de suas demandas.

2. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O surgimento da inteligência competitiva (IC) como disciplina na área de administração deve-se à propagação do *framework* de Porter (1985) que enfatizava a importância de conhecer o comportamento de concorrentes no intuito de elaborar uma estratégia de competitiva (Viviers, Saayman & Muller, 2005).

A IC é um “processo de coleta, análise e distribuição de informações legais e eticamente obtidas, relativas ao entorno competitivo e de comportamento do consumidor com o objetivo de sustentar os processos decisórios nas organizações” (Rodrigues, Sierra, & Rechziegel, 2013, p. 129). Além de coletar dados gerados internamente, a IC utiliza-se de dados públicos sobre competidores e o mercado; e da transformação destes dados em conhecimento útil para tomada de decisões (McGonagle & Vella, 2002).

Uma premissa importante na IC é a ética no uso dos dados. Informação pública é toda aquela que pode ser legal e eticamente identificada, localizada e acessada (McGonagle & Vella, 2002).

A IC vai além da reunião de informações sobre concorrentes, envolve também o desenvolvimento de conhecimento sobre clientes, ambiente externo, tecnologias, fornecedores e potenciais parceiros (Viviers, Saayman & Muller, 2005).

A IC deve estar integrada à estratégia da empresa de modo a diminuir a incerteza nas decisões dos executivos [e demais tomadores de decisões] como também de possibilitar projetar cenários futuros para o mercado em que a organização está inserida. Ao projetar cenários, as organizações podem prospectar diferentes alternativas de estratégia, minimizando erros e desvios, aumentando a possibilidade de sucesso (Rodrigues et al., 2013, p. 129).

O processo de IC é cíclico e dividido em seis fases: (1) planejamento e foco, (2) coleta de dados, (3) análise, (4) comunicação, (5) processo e estrutura, e (6) cultura e conscientização.

Na fase de planejamento e foco, a organização define os objetivos e necessidades a serem atendidas pela IC, considerando a estratégia organizacional. Nesta fase, alguns pontos fundamentais devem ser definidos: as necessidades que devem e precisam ser atendidas pela IC, quem são as pessoas que vão usar IC, e como e quando IC será utilizada (McGonagle & Vella, 2002). Vale ressaltar que a IC envolve, além de informações sobre competidores e clientes, informações também sobre fornecedores, regulações governamentais (Viviers, Saayman & Muller, 2005).

Na fase de coleta, a partir das necessidades previamente definidas, devem-se identificar quais as fontes de dados que devem ser acessadas, considerando possíveis limitadores, tais como, tempo, custo, aspectos legais, organizacionais e técnicos. A partir daí os dados são coletados de acordo com o plano de ação elaborado. As fontes de dados podem ser diversas. As organizações podem se valer de fontes internas e externas para composição de sua IC. Outra fonte importante de coleta de dados para IC são as redes sociais. O *Twitter* e o *Facebook* tornaram-se canais essenciais de comunicação entre as organizações e seus clientes e consumidores. Por intermédio da análise de conteúdo construído pelos usuários das redes sociais, as organizações podem identificar e avaliar as opiniões e sentimentos (Kim, Dwivedi, Zhang, & Jeong, 2016). A IC pode utilizar o conteúdo das redes sociais para aprimorar seus resultados e dar suporte à tomada de decisão e estratégia das organizações. Contudo, o uso do conteúdo das redes sociais na IC é um desafio e estudos a respeito do tema ainda são recentes. Em um esforço de preencher esta lacuna, Kim et al. (2016) conduziram uma pesquisa em que foram analisados comentários postados no *Twitter* e *Facebook* sobre os *smartphones iPhone* da *Apple* e o *GalaxyS5* da *Samsung*. Quanto aos métodos de coleta de dados, além de sistemas de TI específicos, as organizações podem utilizar fontes públicas, escaneamento do ambiente externo, pesquisas, observação e escaneamento da mídia. A coleta de dados deve seguir restritamente as condições legais e éticas de uso de informação (Viviers, Saayman & Muller, 2005).

A fase de análise consiste na avaliação, seleção e aprimoramento dos dados coletados. É nesta fase que a informação coletada se torna de fato “inteligência” para uso tático e estratégico. Na análise, vários métodos, modelos e sistemas analíticos podem ser usados. Os principais modelos usados são a análise PEST (Política, Econômica, Social e Tecnológica), o modelo das cinco forças de Porter, a análise SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threats* – em português Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), a análise de concorrentes e análise de cenários (Viviers, Saayman & Muller, 2005).

Já na fase de comunicação o foco é formatar os dados para apresentação aos usuários que utilizarão os resultados da IC (McGonagle & Vella, 2002). Após análise, os resultados da IC são “empacotados” e entregues às partes interessadas. Uma vez que os resultados são apresentados, novos questionamentos são feitos, surgindo assim, novas necessidades a serem atendidas pela IC. Nesse sentido, o processo cíclico da IC (Viviers, Saayman & Muller, 2005). A entrega destes resultados deve ser feita em tempo hábil para que a IC apoie nos processos decisórios e táticos da organização (McGonagle & Vella, 2002).

Para que a IC produza resultados positivos, é necessário implementar os processos e estruturas (políticas, procedimentos, e infraestrutura formal e informal) que permitam à

gerência e executivos, e demais funcionários a usufruir dos benefícios da IC. Esta fase da IC enfatiza a sistematização e integração dos processos (Viviers, Saayman & Muller, 2005).

Por fim, a fase de cultura e conscientização. Para que a implementação de IC seja bem-sucedida, a organização precisa envolver e integrar gestores e funcionários no processo, de modo que estes sejam motivados a usar e a aprimorar a IC da organização. Para tal, é necessário promover iniciativas, tais como, treinamentos, reuniões, eventos e programas de reconhecimento para conscientizar os membros da empresa sobre a importância da IC e do compartilhamento de conhecimento (Viviers, Saayman & Muller, 2005). A figura 1 ilustra as seis fases do processo de IC.



Figura 1: Fases do Processo de IC
Fonte: Adaptado de Viviers, Saayman & Muller, 2005.

Vale enfatizar que IC e *business intelligence* (BI) não são sinônimos. Enquanto IC está associada à gestão organizacional da inteligência para suporte à tomada de decisão, elaboração de estratégia e tática, o BI está ligado à tecnologia da informação (TI), constituindo um conjunto de sistemas de informação para organização de grandes bancos de dados. Estes sistemas de BI são, inclusive, utilizados para construção de IC (Matheus & Parreiras, 2004).

Existem quatro tipos de IC. 1) A IC orientada à estratégia tem como foco informações para os altos executivos sobre o ambiente em que a organização e seus competidores estão inseridos. IC estratégica também é fundamental para geração informação de potenciais parcerias, aquisições e alianças (McGonagle & Vella, 2002). 2) A IC orientada à tática visa prover informações necessárias para definições de estratégia de marketing, considerando conhecimento sobre o comportamento de clientes, consumidores e competidores; 3) A IC

orientada à tecnologia tem como objetivo fornecer informações sobre ameaças e mudanças que surgem a partir de novas tecnologias. IC orientada à tecnologia dá suporte a decisões relacionadas a pesquisa e desenvolvimento estratégico de tecnologia; e a 4) IC orientada a objetivo visa criar conhecimento sobre competidores, suas capacidades, suas estratégias, atividades, e planos futuros (McGonagle & Vella, 2002).

Segundo Rodrigues e Riccardi (2007) as organizações podem ter cinco níveis de maturidade: informal, formal, disciplinado, controlado e otimizado. Cada nível de maturidade apresenta características específicas quanto a processos de IC e experiência em IC desenvolvida pela organização. A figura 2 apresenta o diagrama com descrição dos cinco níveis de maturidade em IC.

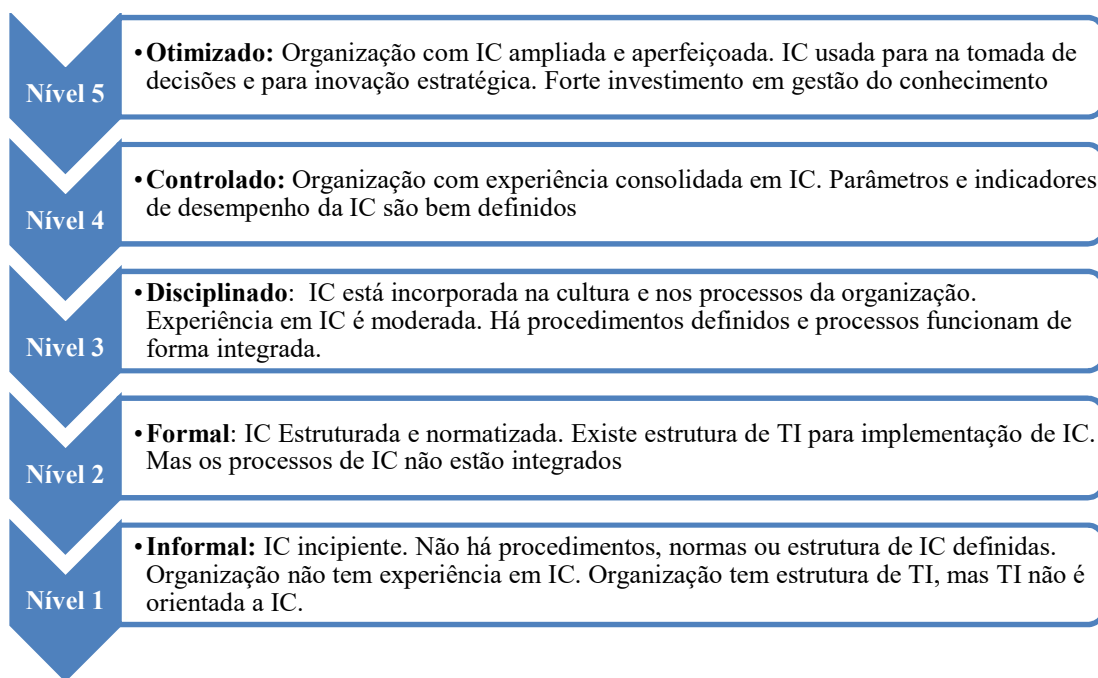


Figura 2: Níveis de maturidade em adoção de IC
Fonte: Adaptado de [Rodrigues, Sierra & Rechiegel, 2013](#).

3. *LAWTECHS E LEGALTECHS* E O IMPACTO NA GESTÃO DE ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

Em 1868, William Gladstone disse em um discurso "Justiça atrasada é Justiça negada". A frase ainda nos dias de hoje incomoda juízes, administradores do tribunal e do público. O atraso é um problema nos tribunais do mundo. Barnett & Treleaven (2017) contam que no Reino Unido cerca de 1,4 milhão de ações e petições civis são apresentadas nos Tribunais Municipais, com casos mais graves sendo julgados na Suprema Corte (UK Court Statistics, 2016).

Normalmente, apenas cerca de 3 a 4% dos casos estabelecem-se sem a necessidade de uma audiência. Os atrasos têm tempo médio de conclusão dos casos, de 59 semanas.

A taxa de congestionamento dos Tribunais, que o número obtido da divisão do número de processos existentes no Judiciário e número de processos julgados, e, segundo dados disponibilizados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2018) em 2018, no Brasil, essa taxa é de 74% , sendo o tempo de acervo de uma causa na justiça brasileira é de 05 anos e um mês.

Para o CNJ, o crescimento das demandas judiciais não é acompanhado pelo crescimento do número de servidores suficientes para manter uma eficiência adequada à prestação de serviços jurisdicionais (CNJ, 2018). Nesse sentido, imprescindível o desenvolvimento de outras soluções mais ágeis para solucionar os litígios, ainda que os Tribunais brasileiros, bem como a própria Lei, sejam inspirados em tradições e costumes, o meio jurídico tem evoluído junto com a sociedade, e por isto também tem requerido inovações, e para tal, não poderia deixar de abarcar não só novos conceitos, mas as práticas, com o uso da tecnologia.

Neste sentido é que o setor jurídico buscou implementar ferramentas de tecnologia existentes que pudessem dar o suporte requerido, são elas: as tecnologias legais (*LawTech e LegalTechs*); *Big Data Analytics* - a análise de conjuntos de dados grandes e variados para descobrir padrões ocultos, correlações desconhecidas, preferências do cliente, etc., para ajudar a tomar decisões informadas; a inteligência artificial (IA): sistema capazes de executar tarefas [são os computadores capazes de indicar a melhor decisão], mas que ainda requerem inteligência humana; Internet das coisas (IoT): é a interconexão de dispositivos físicos "inteligentes", veículos, edifícios, etc. que permitem que esses objetos colem e troquem dados; e, *Blockchain Technologies* - tecnologia que sustenta moedas e transações digitais que protege, valida e processa dados transacionais (Barnett & Treleaven, 2017).

De forma clara, surge uma nova área no meio jurídico, com a utilização destas tecnologias sob uma proposta de inovação, com a ideia de encontrar meios de resolução alternativos não só mais rápidos, mas também com menos custos e mais célere, sem, contudo, apartarem-se do ambiente formal. Participa deste entendimento Santos, Capello & Dias, (2017) ao afirmarem que o mercado *LawTechs e LegalTechs* utiliza da tecnologia para oferecer novas soluções com ampliação de potencial de produtividade, escalabilidade e de redução de custos. Dentre estas novas formas estão: a) resolução alternativa de disputas [ou litígios] – ADR (*Alternative Dispute Resolution* - ADR; b) Resolução de disputas online automatizada (*Online Dispute Resolution* - ODR (Katsh, Katsh & Rifkin, 2001).

LawTech refere-se ao uso de tecnologia e *software* para fornecer serviços jurídicos, onde a orientação jurídica é realizada tanto antes do processo, quanto depois do processo iniciado e

findado. Isto se refere à aplicação de tecnologia e *software* para ajudar os escritórios de advocacia com práticas de gerenciamento, documentos, armazenamento, faturamento, contabilidade e parte informática. Podem ser exemplos, os mercados *online* e *websites* de advogados de fácil acesso ao navegador [usuário de internet] (Barnett & Treleaven, 2017).

As áreas tradicionais da *LegalTech* incluem gerenciamento de práticas, armazenamento de documentos, faturamento, contabilidade, descoberta/pesquisa jurídica (e.g. *LexisNexis*, *Westlaw*, Consultor Jurídico, JusBrasil, dentre outras) e automação/montagem de documentos. Áreas mais recentes de crescimento no *LawTech* concentram-se em fornecer ferramentas ou um mercado para conectar clientes com advogados (e.g. *UpCounsel*, JusBrasil); fornecer ferramentas para que o utilizador perceba a necessidade [ou não] de um advogado, em caso de negativa, permite ao utilizador uma plataforma para preparar seu próprio documento; automação da escrita legal ou outros aspectos substantivos da prática jurídica; aplicativos de imigração (e.g. *RapidVisa*, *LegalJini*, SEF em Portugal). Santos, Capello & Dias (2017) acrescentam ainda: plataforma de acordos, solução de disputa, mediação e arbitragem, *big data* e *data mining* ou mineração de dados, automatização de contratos, gestão de escritórios e de processos, *marketplace* de soluções, robôs para preenchimento automático de documentos, jurimetria, direito analisado com estatísticas e probabilidades, outras soluções.

Cada vez mais as pessoas estão recorrendo ao uso da ADR quando de suas disputas. Os juízes têm lutado para encorajar as partes a se afastarem do litígio convencional. A partir da percepção de garantia de segurança, rapidez e eficiência à resolução das disputas, cada vez mais tem havido uma proliferação dos serviços, por exemplo, de arbitragem privada.

ADR é projetado para resolver disputas sem ir a um tribunal. De acordo com Barnett & Treleaven (2017) a ADR é qualquer processo que evite a necessidade de emitir procedimentos em um tribunal formal para resolver o problema entre as partes. Esta ferramenta tecnológica engloba negociações, mediações, arbitragens, avaliação neutra (inicial), e adjudicação. Tanto pode ser exercida por pessoas encarregadas de tal função, ou como pode-se dar pelo meio da *LawTech*.

A ODR é plataforma de resoluções de disputas *online* – resolve milhões de disputas de consumidores nos tribunais virtuais (Barnett & Treleaven, 2017). Trabalha com a negociação, mediação ou arbitragem, ou uma combinação dos três; e pode ser totalmente automatizado ou envolver intervenção humana. Exemplo a título de comparação podem ser os tribunais ingleses que após à introdução do *WiFi* e do Sistema de Casos Digitais da Corte da Coroa (Crown Court Digital Case System, 2016) [implementaram um Conselho de Justiça Civil, liderada por

Richard Susskind (Online Dispute Resolution, 2015) para estabelecer um serviço de Resolução de Disputas Online, conhecido como HMOC.

No ODR, a automação é usada tanto no processo de reunir as partes para uma decisão "neutra" quanto para propor um acordo. São exemplos, a eBay, PayPal, Cybersettle. No ODR as disputas podem ser categorizadas em disputas antecipatórias, geralmente contratuais, em que o uso de ADR no caso de desacordo será obrigatório. Disputas *post hoc*, geralmente são tortuosas, e onde há uma decisão voluntária de litigar após o surgimento da disputa, ou as partes concordam em ADR, por exemplo, pela nomeação de um serviço de mediação e arbitragem.

Outro ponto de importância para as análises e decisões quando do uso da ODR é a troca de documentos entre as partes – denominada por alguns autores de “descoberta” [*Discovery*], e que consiste em um pré-julgamento em litígios em que cada parte solicita os documentos e outras provas da outra parte (UK Civil Procedure Rules, 2017). Seria uma espécie de inspeção, compreendida como “dever de pesquisa”. Revela-se que a *descoberta* [*Discovery*] pode ser utilizada em outras plataformas de tecnologia jurídica: como IA, IoT e *blockchain*. A utilização do ODR para a troca de documentos é fundamental e tem diminuído as dúvidas interpretações quando da utilização da ADR, pois com o uso eletrônico – posto que o documento passa a ser um documento eletrônico, qual seja a automação dos documentos tem-se, de forma considerável, acelerado todo o processo e gerando economias consideráveis nos custos legais (Barnett & Treleaven, 2017). Lembra-se que as partes devem concordar com os termos de busca que devem ser aplicados ao seu material e executar estas buscas em seu próprio material.

Segundo a Associação Brasileira de Lawtechs e LegalTechs, “o direito já sendo impactado pelas Novas Tecnologias e jamais voltará ao analógico. Engana-se quem acredita que continuará nesse mercado se não surfar essa onda imediatamente” (“Ecosystema”, [s.d.]).

Portanto, departamentos jurídicos e escritórios de advocacia que prestam eminentemente serviços jurídicos, uma significativa preocupação dessas organizações passa a ser o aspecto voltado para a gestão, na captação de clientes, na definição de formas mais ágeis para a resolução de conflitos, na inserção no mercado de forma competitiva e inovadora, que acarretem maior retorno econômico, no menor espaço de tempo, considerando o ramo da advocacia um setor da prestação de serviços marcado pela grande concorrência.

E, nesse contexto, que as LegalTechs e LawTechs podem contribuir significativamente, melhorando a eficiência de escritórios de advocacia, tanto na prestação de serviços jurídicos como no aspecto do retorno econômico. Baroni ressalta que o impacto da tecnologia atinge tanto a realidade dos escritórios de advocacia como os profissionais envolvidos, pois “a necessidade de possuir um perfil dinâmico, com capacidade de analisar relatórios gerenciais e

dashboards atualizados instantaneamente além da possibilidade de tomadas de decisões mais coerentes e menos intuitivas exigem dessa nova geração um perfil ainda mais multidisciplinar e diferenciado” (Barioni, 2019).

4. MÉTODO E PROCEDIMENTO DE PESQUISA

Este estudo visa observar a base conceitual de Inteligência Competitiva – IC e sua incidência no âmbito da gestão de escritório de advocacia, favorecendo o aprimoramento da prestação de serviços jurídicos.

Com base nas características da pesquisa, o seu delineamento seguirá o método qualitativo por envolver, “a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (Godoy, 1995). O método qualitativo é o mais apropriado para a realização de análise sobre o fenômeno investigado (Gibbs, 2009).

O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida caracteriza as pesquisas qualitativas, já que o pesquisador se propõe a compreender o fenômeno estudado a partir da perspectiva dos participantes (Godoy, 1995). O pesquisador qualitativo utiliza o enfoque indutivo na análise dos dados, por não partir de hipóteses estabelecidas *a priori*, não se preocupa em buscar dados ou evidências pré-estabelecidas. Ao revés, as abstrações são construídas a partir dos dados (Godoy, 1995).

Nas pesquisas qualitativas, valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente analisado. A presente realizou a observação direta a fim de verificar o processo de Inteligência Competitiva inserido na rotina de trabalho desenvolvido em escritório de advocacia. Segundo Yin (2001), ao se realizar uma visita de campo ao local determinado para a realização do estudo de caso, estar-se criando a oportunidade de efetuar observações diretas, onde estarão “disponíveis para observação alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes. Essas observações servem como outra fonte de evidências em um estudo de caso”.

Por meio da observação direta que é possível verificar as condições físicas, a estrutura administrativa, as relações de trabalho existentes, hierarquia, a condução da rotina de utilização de informações para definições de estratégias e tomada de decisões em escritório de advocacia, com o intuito de obter, *in loco*, significativas informações para o estudo de caso.

O método mais adequado para a execução da presente pesquisa é o estudo de caso. Para Yin (2001), o estudo de caso é o método aplicável quando se pretende investigar *o como e o por quê* de um conjunto de eventos contemporâneos sobre o qual o pesquisador não possui qualquer controle. No presente estudo, trata-se de estudo de caso único, por limitar à análise exclusivamente sobre um escritório de advocacia que desenvolve e utiliza em sua rotina de trabalho *Lawtechs* e *Legaltechs*, contudo, para fins de enriquecimento das discussões a pesquisa também trará questões relacionadas ao temática oriunda de uma palestra realizada ministrada pelo Prof. Bruno Feigelson, Presidente da Associação Brasileira de LawTechs e LegalTechs - AB2L visando a identificação de pontos convergentes ou divergentes do principal objeto deste estudo.

Os sujeitos da pesquisa compreendem os envolvidos no desenvolvimento do sistema de informação, desenvolvimento e adoção de tecnologias de *Lawtechs* e *Legaltechs* em escritórios de advocacia, os envolvidos com a consolidação das informações, o impacto na prestação de serviços jurídicos, melhoria da eficiência, principais vantagens competitivas na captura de clientes e processos, bem como agilidade e eficiência na resolução dos conflitos.

O processo de desenvolvimento da pesquisa e coleta de dados primários envolverá alguns procedimentos, como a aplicação de entrevista estruturada, desenvolvida com base na literatura e que confira as condições de investigação do nível de maturidade de IC, segundo Rodrigues e Ricardi (2007). A entrevista em profundidade compreende uma técnica de pesquisa, aplicada preferencialmente em pesquisas qualitativas, que envolve a “realização de entrevistas individuais intensivas com com um pequeno número de inquiridos para explorar suas perspectivas sobre uma ideia, programa ou situação específica” (Boyce & Neale, 2006).

Após a aplicação de entrevista, procedeu-se à elaboração de relatório que contém a descrição da pesquisa, as constatações observadas e os resultados obtidos. Visa-se observar e analisar o processo de IC que é cíclico e composto pelo planejamento, coleta de dados, análise, comunicação, processo e cultura. Em seguida, serão observados os níveis de maturidade e experiência de IC na organização, conforme níveis identificados por Rodrigues e Ricardi (2007).

Depois de coletados os dados, estes serão analisados a partir de análise de conteúdo que compreende a metodologia adequada para descrição e interpretação dos diversos dados primários coletados, conferindo significados com o rigor que a pesquisa científica exige. Segundo Bardin (2006), a análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de análise das comunicações, dando significado aos dados coletados.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados foi baseada em uma palestra com o Presidente da Associação Brasileira de LawTechs e LegalTechs, proferida em escola desenvolvida para capacitar juristas, advogados, servidores e membros do Poder Judiciário, dentre outros, denominada de “Future Law”, doravante denominado de “Entrevistado 1”; e com uma entrevista semiestruturada com um dos sócios de escritório de advocacia de médio porte, Lima e Feigelson Advogados, voltado para a promoção de soluções jurídicas corporativas com efetiva contribuição nos complexos desafios postos para as empresas, localizado no Rio de Janeiro doravante denominado “Entrevistado 2”.

Como já mencionado por Rodrigues, Sierra e Rechziegel (2013) a IC é um processo de coleta, análise e distribuição de informações legais e eticamente obtidas com objetivo de sustentar processos decisórios, abordados neste trabalho com ênfase em escritórios advocatícios.

A literatura menciona que problemática vivenciada pela área jurídica onde o trancamento de processos judiciais e a demora em conclusões de casos é cada vez mais crescente, gerando uma necessidade de programas que auxiliem no andamento mais agilizado de todo o processo, acompanhando todas as transformações tecnológicas que já impactam em diversas áreas e necessárias ao atendimento cada vez mais das demandas jurídicas (Barnett & Treleaven, 2017).

Neste sentido é que o setor jurídico buscou implementar ferramentas de tecnologia existentes que pudessem dar o suporte requerido, são elas: as tecnologias legais (LawTech e LegalTechs); Big Data Analytics, e demais plataforma tecnológicas como forma de suporte as funções desempenhadas pelos escritórios de advocacias e tribunais (Santos, Capello & Dias, 2017).

Considerando a existência de consenso na literatura quanto relevância do uso das tecnologias denominadas de *lawtechs/legaltechs*, o Entrevistado 1 relata que “[...] Não se tinha noção do que era empreender, muito menos no direito, não se tinha a noção de lawtech, isso em 2016. Não se tinha a noção de tecnologia para o direito [...]” o Entrevistado 1 menciona que mesmo desconhecendo estudos que tratam da *lawtech* houve uma iniciativa empírica de seu uso “[...] um sócio teve um problema jurídico, e além de propor ação, desenvolveram uma plataforma tecnológica para solução de conflitos por acordo, o “SEM PROCESSO” [...]”

Ainda assim, mesmo com toda a tecnologia que rodeia os indivíduos e organizações (Matheus & Parreiras, 2004), a área jurídica ainda se depara com o tradicionalismo nessa profissão, mas a necessidade de formas criativas e inovadoras nesse meio é inevitável. Segundo o Entrevistado 1 “[...] a advocacia é meio tradicional, mas o que se pede é a abertura da cabeça para novas e criativas formas de exercício da advocacia [...]”. Surge desta forma uma nova área no meio jurídico, com a utilização destas tecnologias sob uma proposta de inovação, com a ideia de encontrar meios de resolução alternativos não só mais rápidos, mas também com menos custos, a exemplo do já ocorreu com outras áreas com o uso de inteligência artificial e internet das coisas por exemplo (Barnett & Treleaven, 2017).

A aplicação da IC no dia a dia das organizações vai além da reunião de informações sobre concorrentes, envolve também o desenvolvimento de conhecimento sobre clientes, ambiente externo, tecnologias, fornecedores e potenciais parceiros (Viviers, Saayman & Muller, 2005), informações com as quais o Entrevistado 1 concorda ao afirmar que “[...] isso (a IC) é muito importante, porque o produto e a interação vai dando o direcionamento de se aperfeiçoar (novos) produtos, o mercado vai dando o direcionamento, tem que saber ouvir. Se souber ouvir o mercado, vai te conduzindo ao aperfeiçoamento do seu produto [...]” o Entrevistado 2 corrobora com o Entrevistado 1 ao mencionar que “[...] se eu pego uma empresa que está pensando em uma coisa, e trabalho nessa fase inicial, isso me oportuniza a trabalhar e treinar meu time para trabalhar (no desenvolvimento de IC) com as outras (empresas) [...]” .

Contudo, para que a implementação de IC seja bem sucedida, a organização precisa envolver e integrar gestores e funcionários no processo, de modo que estes sejam motivados a usar e a aprimorar a IC da organização (Viviers, Saayman & Muller, 2005), porém, fica evidente no relato do Entrevistado 2 que isso se dá de modo muito empírico e baseada mais em intuição “[...] a experiência de IC é muito empírica ainda, não temos estudo e nem temos visão estratégica de “vamos implementar com esta intenção”, tudo é muito empírico do que vamos sentindo. Apesar do escritório já existir a muitos anos, estamos prototipando, talvez venhamos a nos transformar em uma organização mais estruturada e entender com mais clareza como institucionalizar esses procedimentos, mas estamos numa fase muito de agir no empírico, entendendo, funcionando e gerando soluções [...]”. O Entrevistado 1 concorda que nem todos os escritórios sejam capazes de criar ou adotar lawtechs, mas defende a inovação na profissão “[...] não se defende que todo escritório de advocacia crie lawtechs, existe muito espaço para o trabalho da advocacia, mas de uma forma diferente. Mas o advogado, como profissão muita antiga, precisa se reformular (atualizar) [...]”.

Apesar de nem todos os escritórios estarem preparados as novas mudanças, já há uma

grande preocupação e até mesmo uma atitude empírica a todo esse processo rápido do mercado jurídico, na visão do Entrevistado 1 “[...] A advocacia tradicional não cabe mais no mundo atual. Antes, um advogado era especialista em direito societário, lei de 76, e vivia com a lei a vida inteira, mas hoje a velocidade da precarização é tão grande, pois as minutas circulam muito mais rápido [...]” evidenciando a dificuldade de atualização vivenciado pelo meio jurídico.

Segundo Rodrigues e Riccardi (2007) as organizações podem ter cinco níveis de maturidade: informal, formal, disciplinado, controlado e otimizado. Cada nível de maturidade apresenta características específicas quanto a processos de IC e experiência em IC desenvolvida pela organização. Considerando o ambiente vivenciado pelos entrevistados fica evidenciado que no caso do Entrevistado 2 seu escritório encaixa-se no Nível 1 de maturidade (Informal: IC incipiente) previsto por Rodrigues e Riccardi (2007), ao relatar que “[...] (sua) estrutura é relativamente pequena, (facilitando) muito essa integração, então a cultura de compartilhamento e transferência de informações, isso acontece muito naturalmente nas nossas conversas, a gente (o escritório) tenta manter isso de forma muito dinâmica, não que seja sistematizado, mas muito orgânico e não sistematizado, mas de forma meio que natural, mas estamos num aprendizado e a tendência é caminhar para essa sistematização [...]”. Com relação ao nível de maturidade do Entrevistado 1 não foi possível diagnosticá-lo por meio de suas falas mas presume-se que esteja no Nível 5 de maturidade relacionada a IC.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As entrevistas realizadas demonstraram que embora o avanço tecnológico tenha alcançado as organizações que atuam na área jurídica quando comparado ao passado recente, ainda carece de melhorias que possibilitem agilizar suas atividades tanto para conduções de suas demandas (processos) quanto para levantamento informações (jurisprudência, decisões, acordos pactuados, etc.) e meios de transmissão e troca de informações rápidas que esclareça clientes que buscam organizações jurídicas quanto a decisões a serem tomadas para condução de suas demandas.

Considerando que apenas a organização jurídica do Entrevistado 2 se encontra no nível 1 de maturidade de IC, demonstra que já existe uma onda que exige dos escritórios jurídicos adaptação as novas ferramentas tecnológicas a exemplo do que já ocorre com outras áreas organizacionais tais como as financeiras, logísticas, comercial e produção. Ficando evidente que os escritórios jurídicos necessitarão adaptarem-se cada um a sua velocidade entendendo o que sua organização necessita sempre ouvindo seus clientes para a busca na excelência de seus

serviços prestados, mas sem abrir mão da seriedade e transparência exigida para o desempenho da atividade jurídica.

A principal contribuição deste trabalho, como já relatada, é a evidência da existência de IC nos escritórios dos dois entrevistados ainda que em níveis diferentes, mas que demonstra o esforço destas organizações para adequação a tecnologia atual com vistas a grandes alterações que impactarão fortemente as organizações do setor jurídico.

A principal limitação para a realização deste trabalho foi a busca de escritórios jurídicos que apresentassem o perfil de *lawtechs* e dispostas a disponibilizarem um tempo de suas agendas para a realização de entrevistas considerando o tema bastante complexo e ainda pouco discutido no meio jurídico. Em relação a sugestão de estudos futuros primeiramente sugere-se a aplicação de novas entrevistas com escritórios jurídicos em diferentes regiões do país como forma de mapeamento do quanto o tema *lawtech/legaltech* está disseminado no território nacional; em segundo lugar sugere-se também a aplicação de um estudo quantitativo que o comportamento dos advogados utilizando-se da Teoria do Comportamento Planejado idealizada por Ajzen (1991); e por fim como terceira sugestão mesurar o impacto financeiro destas organizações quando possuírem estruturado a IC em seus escritórios.

7. REFERÊNCIAS

BARIONI, R. Como a Tecnologia está impactando a advocacia, 2019. Recuperado 26 de março de 2019, de AB2L website: <https://www.ab2l.org.br/como-a-tecnologia-esta-impactando-a-advocacia/Ecosystema>. ([s.d.]). Recuperado 21 de maio de 2019, de AB2L website: [//www.ab2l.org.br/ecossistema/](https://www.ab2l.org.br/ecossistema/)

BARNETT, J.; TRELEAVEN, P. Algorithmic Dispute Resolution. The automation of professional dispute resolution using AI and blockchains Technologie. Section C: Computational Intelligence, Machine Learning and Data Analytics. *The Computer Journal*, 2017.

BOYCE, Carolyn; NEALE, Palena. *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input*. Watertown, Pathfinder International, 2006.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heineman, 1979.

CASTELLS, Manuel. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. In: *A Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

GIBBS, Graham. *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Bookman. (Coleção Pesquisa Qualitativa), 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3)3, 20-29, 1995.

KATSH, Ethan Ethan; KATSH, M. Ethan; RIFKIN, Janet. *Online Dispute Resolution: Resolving Conflicts in Cyberspace*. New York, NY: John Wiley & Sons. ISBN: 0787956767, 2001.

KIM, Y.; DWIVEDI, R., ZHANG, J., JEONG, S.R. Competitive intelligence in social media Twitter: iPhone 6vx. GalaxyS5. *Online Information Review*, 40(1), 42-61, 2016.

MATHEUS, R.F.; PARREIRAS, F.S. *Inteligência empresarial versus business intelligence: abordagens complementares para o apoio à tomada de decisão no Brasil*. In: Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – KMBRASIL. São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 1-15, 2004.

MCGONAGLE, J. J.; VELLA, C. M. A Case for competitive intelligence. *Information Management Journal*, 36(4), 35–40, 2002.

Online Dispute Resolution: *For Low Value Civil Claims*: Civil Justice Council Report Recuperado 21 de maio de 2019, de www.judiciary.gov.uk/wp-content/uploads/2015/02/Online-Dispute-Resolution-Final-Web-Version1.pdf, 2015.

PORTER, M.E. *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985.

RODRIGUES, L.C.; SIERRA, J. C.V.; RECHZIEGEL, W. Maturidade organizacional em inteligência competitiva – O Caso de uma instituição financeira brasileira. *Revista de Ciências da Administração – RCA*, 16(38), 126-139, 2013.

SANTOS, Siméia A.; CAPELLO, Felipe Adolfo; DIAS, Júlio Rosa. *Lawtechs, Legaltechs e as Novas Perspectivas na Gestão Jurídica*. Enajus – Encontro de Administração da Justiça, 2017.

Uk Civil Procedure Rules. Recuperado 21 de maio de 2019, de www.justice.gov.uk/courts/procedure-rules/civil/rules, 2017.

VIVIERS, W.; SAAYMAN, A.; MULLER, M.L. Enhancing a competitive intelligence culture in South África. *International Journal of Social Economics*, 32(7), 576-589, 2005. pHTT://doi.org/10.1108/03068290510601117

WERTHEIN, J. Sociedade da informação e seus desafios. *Ciência da Informação*, maio-ago 29(2), 71-77, 2007.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso, planejamento e métodos*. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.