



**INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO**

**PROFNIT - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE
INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO**

FLÁVIO RODRIGUES LIMA

**INOVAÇÃO EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA: ANÁLISE DE
SOFTWARES E PROPOSTA DE GOVERNANÇA**

Salvador – Ba
2019

FLÁVIO RODRIGUES LIMA

**INOVAÇÃO EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA: ANÁLISE DE
SOFTWARES E PROPOSTA DE GOVERNANÇA**

Relatório técnico, apresentado como produto para DEFESA, requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, pelo Instituto Federal da Bahia.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Oliveira Teles

Biblioteca Raul V. Seixas – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA - Salvador/BA.

Responsável pela catalogação na fonte: Samuel dos Santos Araújo - CRB 5/1426.

L732i Lima, Flávio Rodrigues.

Inovação em escritórios de advocacia: análise de softwares e proposta de governança / Flávio Rodrigues Lima. Salvador, 2019.
98 f. ; 30 cm.

Relatório técnico (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia.

Orientação: Prof. Dr. Eduardo Oliveira Teles.

1. Software. 2. Adequação. 3. Governança. 4. Inovação. 5. Advocacia. I. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia. II. Título.

CDU 2 ed. 62:34

**INOVAÇÃO EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA: ANÁLISE DE
SOFTWARES E PROPOSTA DE GOVERNANÇA.**

FLÁVIO RODRIGUES LIMA

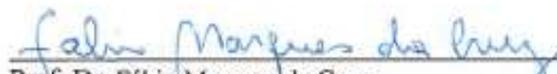
Produto(s) Gerado(s): Relatório relativo à proposição.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Oliveira Teles

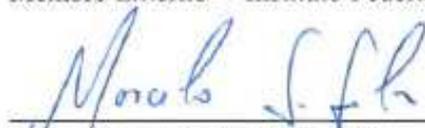
Banca examinadora:



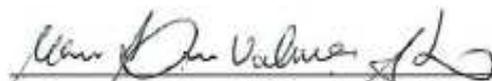
Prof. Dr. Eduardo Oliveira Teles
Orientador – Instituto Federal da Bahia (IFBA)



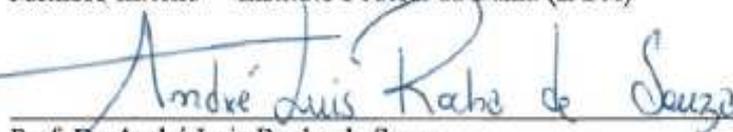
Prof. Dr. Fábio Marques da Cruz
Membro Externo – Instituto Federal da Bahia (IFBA)



Prof. Dr. Marcelo Santana Silva
Membro Interno – Instituto Federal da Bahia (IFBA)



Prof. Dr. Marcio Luis Valença Araújo
Membro Interno – Instituto Federal da Bahia (IFBA)



Prof. Dr. André Luis Rocha de Souza
Membro Interno – Instituto Federal da Bahia (IFBA)

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela banca examinadora em 26/04/2019.

RESUMO

A atividade advocatícia tem um impacto significativo na sociedade, visto que é uma das funções essenciais à justiça, garantia dos direitos humanos e da ordem jurídica constitucional. Diante dessa relevância, deve-se pensar em como a advocacia conseguirá acompanhar a evolução tecnológica gerada pela difusão da TI, e ainda a evolução das práticas de administração empresarial diante da crescente concorrência e de uma clientela cada vez mais informada e exigente. O objetivo principal desse estudo foi propor um modelo de governança no ambiente advocatício integrado a um *software*, visando gerar a inovação de seus produtos e processos de negócios. O estudo é descritivo, com pesquisa bibliográfica para estudar os conceitos de governança e de inovação e relacioná-los à atividade advocatícia de cunho empresarial. A investigação foi realizada através da análise de 15 *softwares* jurídicos onde foram determinadas as funcionalidades mais importantes. Os fluxos de registro de propriedade intelectual junto ao INPI e MAPA foram avaliados, visando determinar a possibilidade de oferecimento de novos serviços pelos escritórios de advocacia. Analisou-se também uma proposta de governança voltada a parques tecnológicos que foi adaptada para o contexto advocatício. Os resultados demonstram que as funcionalidades encontradas nos *softwares* jurídicos pesquisados podem ser aperfeiçoadas para propiciar a inovação contínua do ambiente produtivo através de práticas de governança e que a proposta de governança voltada à inovação é um caminho vantajoso para os novos advogados e novos escritórios de advocacia.

Palavras-Chave: Software. Adequação. Governança. Inovação. Advocacia.

ABSTRACT

Advocacy has a significant impact on society, since it is one of the essential functions to justice, of human rights guarantee and the constitutional legal order. Given this importance, one must consider how advocacy will be able to follow the technological evolution generated by the diffusion of IT, as well as the evolution of business administration practices in the face of increasing competition and an increasingly informed and demanding clientele. The main objective of this study was to propose a model of governance in the legal environment integrated with a software, aiming to generate innovation of its products and business processes. The study is descriptive, with a bibliographical research to study the concepts of governance and innovation and to relate them to the business-related advocacy activity. The investigation was carried out through the analysis of 15 juridical software where the most important functionalities were determined. The flows of intellectual property registration with the INPI and MAPA were evaluated, aiming to determine the possibility of law firms offering new services. We also analyzed a proposal of governance focused on technological parks that was adapted to the justice's context. The results demonstrate that the functionalities found in the juridical software researched can be improved to provide continuous innovation of the productive environment through practices of governance and that the proposal of governance focused on innovation is an advantageous path for the new lawyers and the new law firms.

Keywords: Software. Adequacy. Governance. Innovation. Advocacy.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	Custeio Baseado em Atividades (Do inglês <i>Activity Based Costing</i>)
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CUP	Convenção da União de Paris
DP	Defensoria Pública
EIRELI	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
IRPF	Imposto de Renda para Pessoa Física
ISS	Imposto Sobre Serviço
MAPA	Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento
MEI	Micro Empreendedor Individual
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MP	Ministério Público
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PTC	Tratado de Cooperação em Patentes
RNC	Registro Nacional de Cultivares
RPA	Recibo de Pagamento para Autônomos
RPI	Revista de Propriedade Industrial
TI	Tecnologia da Informação
UEP	Unidade de Esforço de Produção
VCU	Valor de Cultivo e Uso

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de Inovação	19
Figura 2 - Tipos de Funções do Gênero Inovação de Processos de Negócios	22
Figura 3 - Subdivisões da Função Administração e Gestão que absorveu a categoria Inovação Organizacional da terceira edição.....	26
Figura 4 - Fluxograma das etapas preparatórias e do andamento de registro de marca.....	48
Figura 5 - Fluxograma de análise de patenteabilidade preparatória ao depósito do pedido de patente junto ao INPI.....	50
Figura 6 - Fluxograma de depósito de pedido de patente nacional junto ao INPI	52
Figura 7 - Fluxograma hipotético das etapas de um processo judicial.....	54
Figura 8 - Interações Sistêmicas do Processo de Gestão.....	61
Figura 9 - Processo de Gestão da Governança Modificado pelos Conceitos de Oslo.....	69
Figura 10 - Comparação entre Elementos de Chiochetta e as Categorias e Subcategorias do Manual de Oslo.....	71
Figura 11 - Visão Geral da Proposta com a relação entre Módulos e Categorias.....	73
Figura 12 - Módulo de Cadastro e suas subdivisões	75
Figura 13 - Módulo de Organização e suas Subdivisões.....	76
Figura 14 - Módulo de Controle e suas Subdivisões.....	77
Figura 15 - Módulo de Inovação e sua Categorias	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Consolidação das despesas indiretas elencadas nos Estudos de Caso	37
Quadro 2 - Funcionalidades associadas ao tipo de inovação com base no Manual de Oslo...	43
Quadro 3 - Comparativo dos procedimentos de registro da fase preparatória até o pagamento ou o recurso, no caso de indeferimento	45
Quadro 4 - Etapas do Roteiro Metodológico	66
Quadro 5 - Requisitos Funcionais do Módulo de Cadastro	86
Quadro 6 - Requisitos Funcionais do Módulo de Organização.....	87
Quadro 7 - Requisitos Funcionais do Módulo de Controle.....	88
Quadro 8 - Requisitos Funcionais do Módulo de Inovação	89
Quadro 9 - Requisitos Não Funcionais	90
Quadro 10 - Requisitos Inversos	90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 A evolução da advocacia em decorrência da TI.....	13
1.2 Os estágios de informatização nos ambientes produtivos	14
1.3 Os novos tipos de inovação aplicáveis ao ambiente produtivo segundo Oslo	16
1.4 Análise de conceitos de Governança e das possibilidades de aplicação à advocacia.....	29
1.5 Conflitos de agência e conflitos de interesses no ambiente advocatício	33
1.6 Fatores básicos para exercício da profissão de advogado autônomo e para formação de uma sociedade advocatícia	34
1.7 Considerações sobre trabalhos que abordam a gestão de custos à advocacia	35
2 RELATÓRIO DESCRITIVO	38
2.1 Funcionalidades mais encontradas nos softwares jurídicos pesquisados	38
2.1.1 Comparação entre as funcionalidades e os tipos de inovação segundo Oslo	42
2.1.2 Análise das etapas de registro junto ao INPI e ao MAPA	44
2.1.3 Fluxogramas de serviços tradicionais e serviços associados à inovação.....	46
2.1.4 Análise e adaptação de proposta de governança para parques tecnológicos para o contexto advocatício.	55
2.2 Problema.....	62
2.3 Objetivos.....	63
2.4 Vantagens da proposta	63
2.5 Materiais, Métodos e Procedimentos.....	65
2.6 Proposta de processo de gestão da governança com foco em inovação	67
2.7 Proposta de software de apoio a implantação da governança relacionada à inovação.....	74
2.7.1 Módulo de Cadastro	74
2.7.2 Módulo de Organização.....	75
2.7.3 Módulo de Controle.....	77
2.7.4 Módulo de Inovação	78
2.7.4.1 Inovação Tecnológica	78
2.7.4.2 Inovação de Produto	79
2.7.4.3 Inovação de Processo.....	79
2.7.4.4 Desenvolvimento de Inovação.....	81
2.7.5 Descrição das Funcionalidades integrantes da proposta.....	82

2.7.5.1 Atualização automática.....	82
2.7.5.2 Relatórios.....	83
2.7.5.3 Consulta Web.....	83
2.7.5.4 Alertas.....	83
2.7.5.5 Tempo e produtividade.....	83
2.7.5.6 Modelos.....	84
2.7.5.7 Documentos.....	84
2.7.5.8 Gestão Estratégica.....	84
2.7.6 Especificação dos requisitos.....	85
2.7.6.1 Requisitos funcionais.....	85
2.7.6.2 Requisitos não funcionais.....	90
2.7.6.3 Requisitos inversos.....	90
2.8 Análise.....	91
3 CONCLUSÕES.....	92
REFERÊNCIAS.....	94

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa inicialmente analisar as principais necessidades presentes no ambiente profissional da advocacia, para promover a atuação do advogado na área de gestão profissional através da inovação.

A inovação referida nessa proposta não se restringe à inovação tecnológica, área especializada relacionada com o Direito, à qual o advogado pode ofertar seus serviços. A outra vertente da inovação tratada neste trabalho refere-se ao próprio ambiente advocatício, pois o profissional da advocacia precisa se capacitar em termos de gestão para aumentar as chances de sucesso do empreendimento, conseqüentemente, melhorando a eficiência, aumentando a clientela, gerando mais empregos, lucros e, em último enfoque, transformando o escritório de advocacia em um ambiente de inovação.

Essa introdução analisa a evolução do uso das Tecnologias de Informação (TI) desencadeando a necessidade de aprendizado e adaptação às novas práticas, por parte do advogado, visando estabelecer um diferencial competitivo em relação aos concorrentes. Em seguida, buscou-se no *Manual de Oslo* uma sistematização para conectar o fator ambiente produtivo à evolução da TI, estabelecendo que esses fatores e a inovação estão interligados.

Foram analisados *softwares* jurídicos comercializados pela internet, para detectar o perfil do que é oferecido em termos de inovação ao ramo da advocacia, a fim de respaldar uma proposta equacionadora dessas variáveis.

Essa pesquisa resultou na análise de quinze (15) *softwares* voltados ao trabalho do advogado, com o elenco de suas principais funcionalidades e associação destas aos tipos de inovações possíveis. Os fluxos de trabalho judiciais e administrativos do advogado e alguns serviços especializados em inovação tecnológica foram analisados para fundamentar a união desses elementos num mesmo *software*.

A etapa final resultou no esboço de aspectos importantes para desenvolvimento de um futuro *software*, com especial destaque para o módulo de inovação, que ajudará na difusão da cultura da inovação no ambiente advocatício.

Assim, a proposta de criar um ambiente inovador para a atividade advocatícia pode ser aplicada em outros ramos profissionais, podendo ser desenvolvido um *software* de gestão para qualquer ramo profissional ou integrá-lo como parte de *softwares* profissionais já existentes.

1.1 A evolução da advocacia em decorrência da TI

A profissão da advocacia evoluiu desde o início do século XX, incorporando à atividade-fim uma visão empresarial e deixando de lado o modelo tradicional que era caracterizado pela informalidade. Ao fazerem uma análise sobre o surgimento do profissionalismo nas empresas e sociedades de advogados, Castelo Júnior e Tureta trazem o conceito dos escritórios de advocacia tradicionais, denominadas *professional partnership* (CASTELO JÚNIOR; TURETA, 2014, p.816).

O termo *professional partnership* é a expressão de um modelo em que os profissionais da advocacia são, ao mesmo tempo, os donos e os prestadores dos serviços. Nesse modelo, o controle do que ocorre no escritório é realizado de maneira colaborativa e informal pelos próprios advogados constituintes da sociedade.

Ainda segundo os autores, esse modelo pode ser analisado a partir de três dimensões. A primeira é como a empresa se posiciona estrategicamente em médio e longo prazo, detectando ameaças e oportunidades. A segunda dimensão trata do controle mercadológico e é voltada ao posicionamento de curto prazo, buscando ações para se destacar no mercado. A terceira dimensão é a do controle operacional, que visa capacitar e valorizar os profissionais para garantir a confiabilidade dos serviços por eles prestados.

A mudança no modelo tradicional descrito acima foi impulsionada no Brasil pelo uso da TI pelo poder judiciário. A Lei 10.259/01 (BRASIL, 2001) trouxe a possibilidade do petiçãoamento e de intimações por meio eletrônico, assim como a Lei 11.419/06 (BRASIL, 2006) disciplinou a informatização do processo judicial, o que tornou a TI uma realidade necessária para a atuação dos advogados junto ao poder judiciário.

Nesse processo de modernização, foi criado em 2005 o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), entre cujas ações iniciais está a realização de estudos sobre o processo de informatização no judiciário. Em um desses estudos se determinou a diminuição de 5% na taxa de congestionamento dos processos judiciais devido à virtualização de processos naquele ano. O levantamento indicou também que 80% dos juízes afirmaram que “a virtualização dos processos aumenta a celeridade na solução” (CNJ, 2005, s.p.).

Os reflexos positivos para atuação do advogado foram, entre outros, acesso processual à distância, petiçãoamento fora do horário de expediente forense, diminuição dos gastos com impressão (papel e tinta), redução de custos com a guarda e conservação do

acervo de processos, desnecessidade de protocolos físicos e retirada de processos, redução dos gastos com deslocamento e até a redução do tráfego de veículos nas ruas (REIS, 2017).

Castelo e Tureta oferecem uma oportuna afirmação sobre o assunto:

As organizações de serviços profissionais, especialmente os escritórios de advocacia, estão vivenciando um momento de mudanças institucionais significativas, as quais demandam uma redefinição na sua forma de atuação, invariavelmente relacionada com uma postura empresarial de negócio (CASTELO; TURETA, 2014, p.826).

Em seu referencial teórico, eles também constataam que o aumento da clientela corporativa globalizada evidenciou o crescimento da concorrência, assim como a disseminação da TI, levando a incorporação da lógica empresarial aos escritórios de advocacia. Os autores defendem o surgimento do pós-profissionalismo na advocacia – conceito definido por Lawrence, Malhotra e Morris (2012) como:

Um estilo de governança empresarial, uma separação entre a administração e as tarefas profissionais, mais processos decisórios centralizados e coordenados, grande diferenciação funcional e profissional, uma hierarquia mais elaborada, e a introdução de sistemas de controle formais (*e.g.* sistemas de recursos humanos como promoções, recrutamento, avaliação de desempenho, finanças, marketing, e planejamento estratégico) (LAWRENCE; MALHOTRA; MORRIS, 2012, p.104).

No pós-profissionalismo, a figura do *professional partnership* é substituída pelo *managed professional business*, que são modelos de gestão mais complexos, em que se buscam eficiência na gestão, redução de custos e otimização de processos.

1.2 Os estágios de informatização nos ambientes produtivos

Segundo Hoffmann, Hoffman e Cancellier (2009), para que um ambiente produtivo possa se adaptar estrategicamente às mudanças de variadas origens é preciso mapear e desenvolver suas capacidades gerenciais. Os estágios de crescimento da informatização no ambiente produtivo podem ser utilizados para apontar esse nível.

O modelo de estágios de Nolan (1979) foi base para estudos iniciais sobre o tema. Desenvolvido durante a década de 1980, passou por diversas revisões, conforme citam Hoffman, Hoffman e Cancellier (2009) em artigo que traz uma proposta mais atual baseada em Nolan e que será melhor explicada a seguir. Originalmente, os estágios de informatização de Nolan

foram divididos em iniciação, contágio, controle, integração, administração e maturidade, respectivamente.

O referido modelo define que a etapa de iniciação se dá pela compra de computadores; no contágio ocorre o crescimento de forma entusiasta e desorganizada; segue-se o controle, etapa em que se busca a qualidade dos sistemas; no estágio de integração busca-se criar uma comunicação entre os sistemas existentes no ambiente para atender as necessidades de integração dos diversos níveis da empresa; na fase de administração as demandas são por simulações, estatísticas, planejamento e aproveitamento da informação, para a melhoria da comunicação entre usuários, clientes e fornecedores; por fim, na fase de maturidade, a informatização é tratada como um recurso estratégico intrínseco ao crescimento dos negócios, sendo verdadeiro patrimônio da organização.

Em seu artigo Hoffmann, Hoffman e Cancellier (2009) propõem a redução dos seis estágios trazidos por Nolan (1979) para apenas quatro e adiciona um estágio chamado de abstenção, para caracterizar os ambientes que sequer iniciaram o processo de informatização. Assim, os autores sugerem cinco estágios de informatização – abstenção, iniciação, contágio, controle e maturidade. Ainda segundo Hoffmann, Hoffman e Cancellier (2009), o estágio de controle absorveu a integração e o estágio de maturidade absorveu o de administração, por afinidade nos conceitos.

Relacionando os conceitos à realidade do profissional da advocacia, pode-se supor que a maioria dos advogados que dispõem de um computador utiliza algum tipo de *software* para organizar o seu trabalho. Assim, os estágios de iniciação e contágio são alcançados com a aquisição do equipamento e o uso mínimo de algum recurso nele instalado ou disponível através do acesso via internet. Durante o estágio de contágio ocorre o uso não sistematizado de recursos no desenvolvimento do trabalho.

No momento em que o advogado testa novos *softwares* em busca de maior qualidade se inicia o estágio de controle. Nessa fase o enfoque é voltado para a reflexão sobre as melhorias geradas e quais são as necessidades restantes, podendo ocorrer a aquisição de novos *softwares* ou de novas funcionalidades para melhorar o desenvolvimento de suas atividades. Quando o mapeamento das necessidades restantes está completo, o processo poderá evoluir para um planejamento gerencial sobre o que restou mapeado.

Na fase de maturidade proposta por Hoffmann, Hoffman e Cancellier (2009), os usuários adquirem o que os autores chamam de postura participativa. O planejamento gerencial se

encontra delineado e surge a demanda por análises estatísticas e simulações, visando subsidiar novas decisões voltadas a uma gestão integrada, colaborativa, através da repartição de responsabilidades e do poder decisório. A estrutura decisória estabelecida será constantemente aperfeiçoada e estará longe de alcançar uma estabilidade, como se extrai do trecho a seguir, relacionada ao estágio de maturidade:

As empresas enquadradas nesse estágio estão longe de ter alcançado uma estabilidade tecnológica, pois estarão constantemente substituindo equipamentos e tecnologias, já que essa característica é essencial para permanecerem no mesmo padrão de gerenciamento (O'BRIEN, 2004, *apud* HOFFMANN; HOFFMAN; CANCELLIER 2009).

Um grupo gestor consolidado pode indicar que a estrutura criada para decidir se tornou verdadeiro patrimônio para a empresa, sendo considerado um diferencial competitivo e verdadeiro ativo do ambiente produtivo.

1.3 Os novos tipos de inovação aplicáveis ao ambiente produtivo segundo Oslo

A Lei Federal de Inovação 10.973 de 2004 trouxe o conceito de inovação em seu art. 2º, inciso IV. Esse conceito precisará ser melhor detalhado em relação a alguns termos especificados a seguir:

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, considera-se: IV - inovação: introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho (BRASIL, 2004).

Ao usar o termo “aperfeiçoamento” o legislador busca ressaltar que uma modificação técnica ou uma nova forma de utilização de um bem ou serviço pode ser considerada inovação a depender de outros fatores abaixo relacionados. A referência ao “ambiente produtivo e social” destaca que os esforços de inovar podem ocorrer no âmbito interno ou externo da empresa.

O termo “resultado” reforça que a inovação precisa gerar melhorias ou aperfeiçoamentos; ressalva-se, entretanto, que a inovação nem sempre se converterá em lucro ou mesmo se tornará um sucesso de vendas. Uma inovação pode, por exemplo, aumentar o custo de produção e não gerar outros aspectos positivos, sendo por isso descartada ou novamente aperfeiço-

ada para corrigir essa falha após um período de uso. Por último, vale destacar que o termo “processos” se refere aos processos de produção e de apoio explicados pelo *Manual de Oslo* a seguir.

Para aprofundar o tema será preciso analisar o referido *Manual*, documento de referência internacional, a fim de medir e conceituar os tipos de inovação. Sua primeira edição foi publicada em 1990 pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), na qual o Brasil tenta ingressar, mas ainda sem direito à participação. Atualmente, o *Manual* se encontra em sua quarta edição, publicada ao final de 2018.

O conteúdo do *Manual de Oslo* é essencial para se entender o módulo de inovação a ser descrito nesse trabalho uma vez que, ao sistematizar os tipos de inovação possíveis no ambiente produtivo, *Oslo* propõe uma padronização que pode ser muito útil para pesquisas, por possibilitar a comparação de dados mundialmente.

A terceira edição do *Manual* foi traduzida sob a responsabilidade da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). O grau de mudanças na tradução não deve ser subestimado, pois o conteúdo foi reorganizado e sofreu acréscimos. Trata-se, porém, de uma tradução validada pelo uso ao longo do tempo, em diferentes setores, tais como o governo, a comunidade acadêmica e o setor produtivo.

O texto define que “a inovação visa melhorar o desempenho da empresa com o ganho de uma vantagem competitiva” (OCDE, 2005, p.43). Entre os fatores de desempenho trazidos, ressaltam-se o aumento da qualidade, aumento da diversidade de produtos ou serviços oferecidos, obtenção de novos perfis ou grupos de consumidores, diminuição dos custos e aumento da capacidade de inovar.

A quarta edição do *Manual de Oslo* ressalta a importância do uso das tecnologias digitais em todas as etapas necessárias para gerar a inovação no ambiente produtivo, afirmando inclusive que processos podem ser vendidos como serviços aos clientes:

As tecnologias e práticas digitais estão presentes nos processos de negócios. Eles são usados para codificar processos e procedimentos, adicionar funções a processos existentes e permitir a venda de processos como serviços. A implementação de inovações de processos de negócios é, portanto, muitas vezes ligado à adoção e modificação de tecnologias digitais (OCDE, 2018, p.72-73).

O *Manual de Oslo* define que o requisito mínimo para processos serem considerados como uma inovação é o de que “sejam novos ou significativamente melhorados para a empresa” (OCDE, 2005, p.56). Significa dizer que a inovação pode ser desenvolvida na empresa ou

externamente. A quarta edição atualiza o conceito, ao afirmar que “uma inovação exige implementação, quer seja colocado em uso ativo ou disponibilizado para uso por outras partes, empresas, indivíduos ou organizações” (OCDE, 2018, p.44).

Oslo, em conceito mais recente, afirma que:

Uma inovação empresarial é um produto ou processo empresarial novo ou aprimorado (ou combinação dos mesmos) que difere significativamente dos produtos ou processos de negócios anteriores da empresa e que foi introduzido no mercado ou posto em uso pela empresa (OCDE, 2018, p.59).

De acordo com o novo texto, “uma inovação de produto é um bem ou serviço novo ou melhorado que difere significativamente de bens ou serviços anteriores da empresa e que foi introduzido no mercado” (OCDE, 2018, p.70). Mantém-se assim o conceito em relação à inovação de Produto, assim como sua subdivisão entre Bens e Serviços.

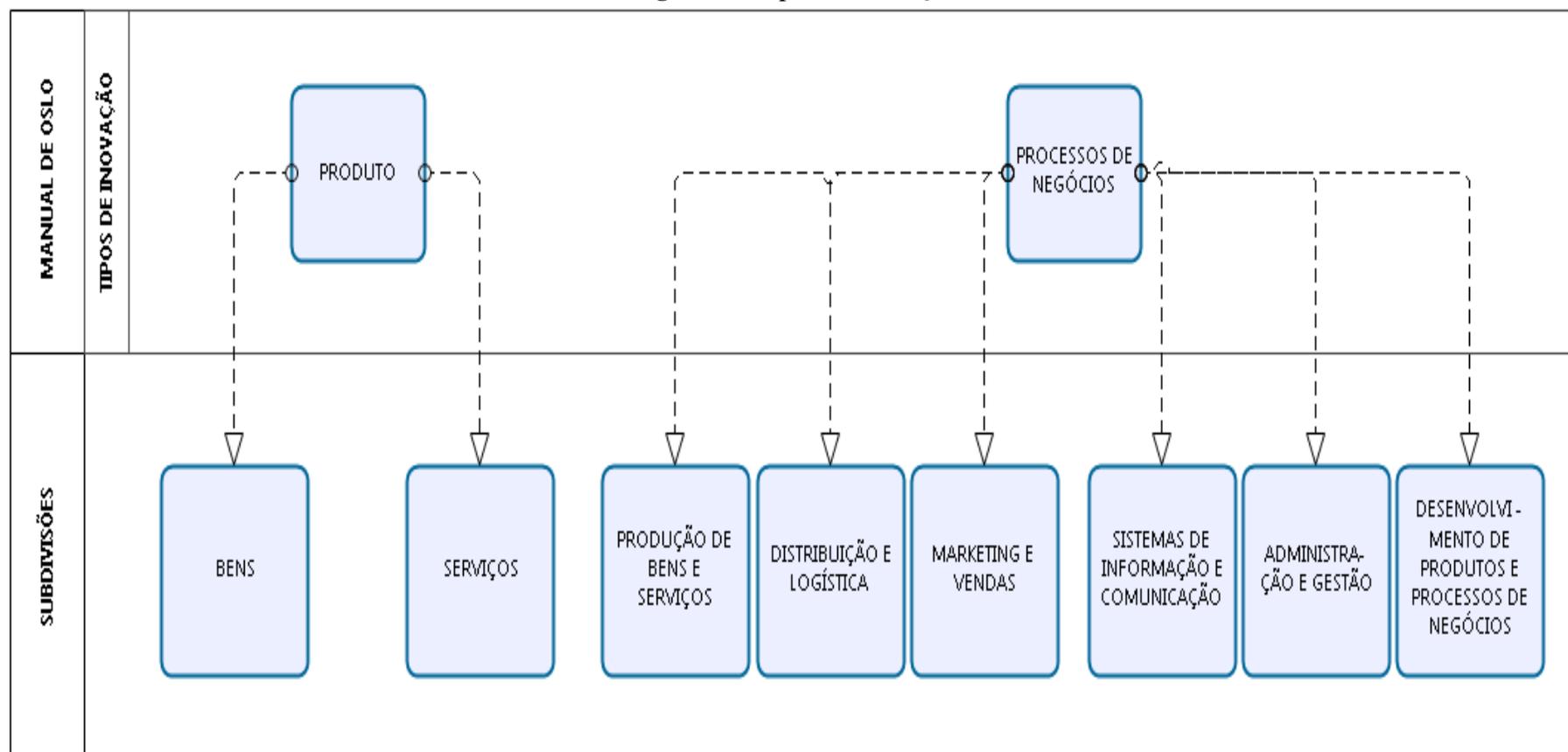
Os demais tipos de inovação existentes na terceira edição eram: Processos, *Marketing* e Organizacional. A categoria Processos passou a abranger as demais categorias conhecidas como *Marketing* e Organizacional.

O conceito novo para identificar uma inovação de Processos é que estes devem ser classificados de acordo com as funções de negócios. *Oslo* define que “uma inovação no processo empresarial pode envolver melhorias em um ou mais aspectos para uma única função empresarial ou para combinações de diferentes funções de negócios” (OCDE, 2018, p.72).

O *Manual de Oslo* faz referência a literaturas gerenciais e estatísticas que respaldaram essa nova classificação (OCDE, 2018, p.73). Foram definidas seis Funções de Negócios, conforme lista abaixo, seguida por ilustração na **Figura 1**:

- Produção de Bens e Serviços;
- Distribuição e Logística;
- *Marketing* e Vendas;
- Sistemas de Informação e Comunicação;
- Administração e Gestão;
- Desenvolvimento de Produto ou Processo Empresarial.

Figura 1 - Tipos de Inovação



Fonte: Elaborado pelo autor com base na tabela 3.1 da 4ª edição do *Manual de Oslo* (OCDE, 2018, p.73).

A quarta edição manteve o conceito de que “Bens são objetos para os quais existe demanda atual ou potencial e para os quais os direitos de propriedade podem ser estabelecidos”. Em relação aos Serviços, estes “são o resultado de uma atividade de produção que altera as condições dos usuários ou facilita a troca de produtos” (OCDE, 2018, p.53).

O *Manual de Oslo* aponta três possibilidades de alteração das condições dos usuários. Serviços que geram mudança nas condições de bens do usuário, em que o serviço é prestado “diretamente nas mercadorias de propriedade do usuário, transportando, limpando, consertando ou transformando”; mudanças na condição física do usuário, como no caso de “transporte, acomodação, tratamentos médicos” ou estéticos; e, por último, mudanças na sua condição psicológica, tais como fornecer “educação, informação, aconselhamento, entretenimento” (OCDE, 2018, p.53).

Antes de discorrer sobre as funções existentes no gênero Processos de Negócios, é preciso definir que Processos de Negócios podem ser considerados serviços para qual a própria empresa é o cliente.

Os Processos de Negócios se caracterizam por serem aperfeiçoamentos em quaisquer das seis funções, com o objetivo de propiciar maior “eficiência de recursos, confiabilidade e resiliência, acessibilidade, conveniência e usabilidade para os envolvidos no processo empresarial, seja externo ou interno da empresa” (OCDE, 2018, p.72). Dos termos acima, é preciso explicar a usabilidade, que no contexto do *Manual* significa uma resposta emocional positiva, como se percebe da leitura do trecho a seguir:

Uma característica adicional de bens e serviços que podem influenciar a usabilidade ou utilitário é *design* de produto. Novos *designs* ou recursos de *design* aprimorados podem influenciar aparência ou ‘*look*’ de um produto e, conseqüentemente, melhorar a utilidade do usuário, por exemplo, através de uma mudança substancial de *design* que cria uma resposta emocional positiva (OCDE, 2018, p.71).

As melhorias que podem ser desenvolvidas em qualquer uma das funções para o surgimento de inovações no ambiente produtivo possuem uma lista mais ampla, em que são caracterizadas como metas ou como resultados, tais como a redução de custos, o aumento da clientela, das vendas e do lucro, a melhoria na qualidade do atendimento, da segurança, saúde, meio-ambiente, sociedade, entre outros.

Como exemplo recente, *Oslo* trouxe a mudança no processo de produção de uma empresa para diminuir a emissão de carbono na atmosfera. A empresa pode escolher

incluir ou não essa informação na embalagem de seus produtos, de acordo com a demanda do mercado nesse sentido, o que pode aumentar as vendas, destacar o produto entre a concorrência ou fortalecer a marca através de prêmios, incentivos fiscais etc.

Outro exemplo trazido na edição atual lembra que “uma inovação de produto pode exigir uma inovação de Processo de Negócios de suporte. Isso é particularmente comum para inovações de serviço”, nos quais “produção, entrega e consumo ocorrem simultaneamente” (OCDE, 2018, p.76).

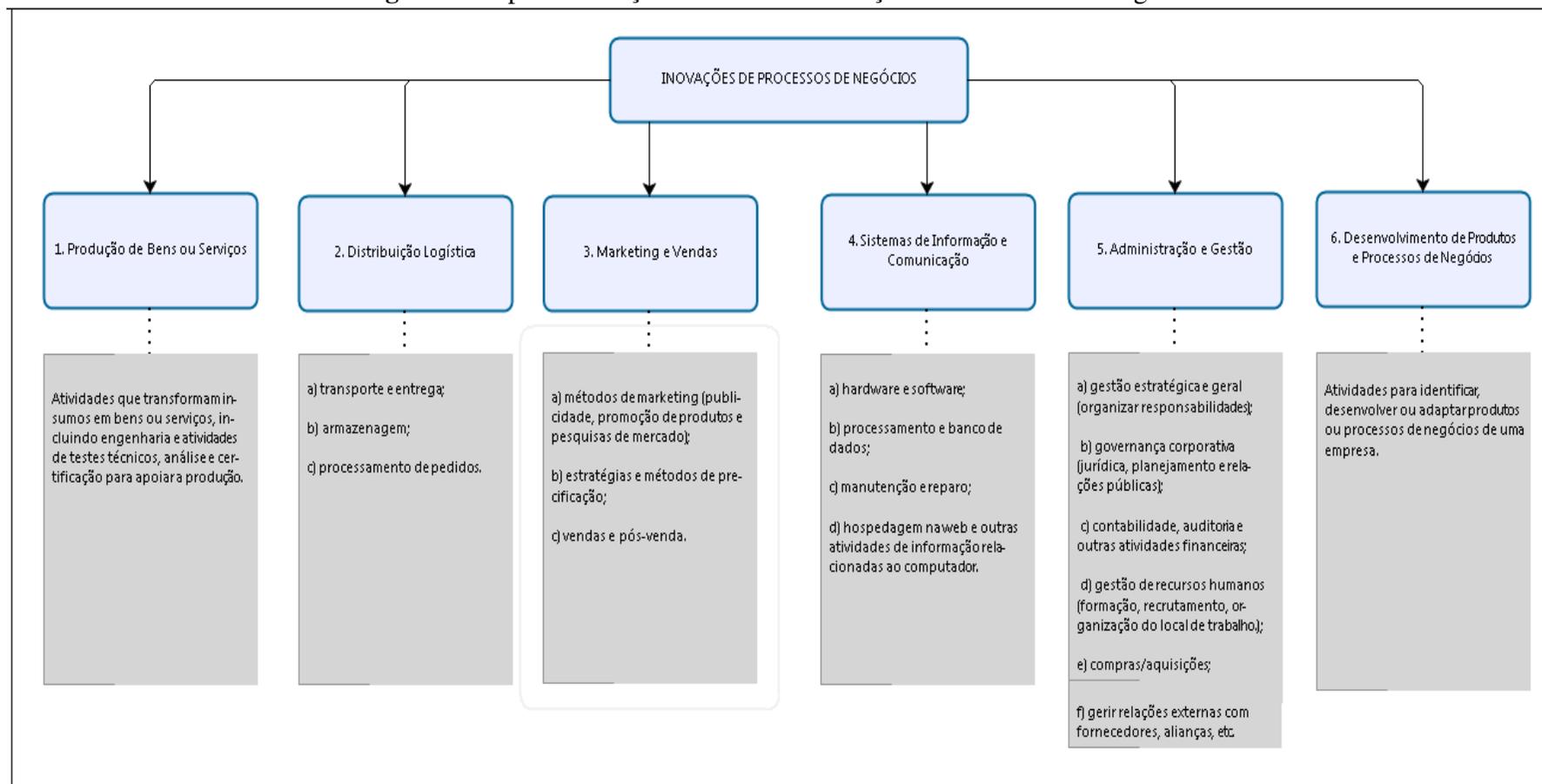
Oslo apresenta algumas possibilidades de combinações entre os tipos de inovações. A mais clara é a de que uma inovação de processo empresarial “pode melhorar significativamente a qualidade de um produto”, bem ou serviço, sendo assim classificada de inovação de produto e de processo (OCDE, 2018, p.76).

A quarta edição do *Manual de Oslo* alterou a forma de classificar e remodelou as categorias existentes na edição anterior, apresentadas na edição atual como subdivisões de Inovações de Processos de Negócios. A justificativa é que elas refletem experiências na aplicação das pesquisas anteriores, em que foram detectadas dificuldades, inclusive de entendimento dos conceitos pelos entrevistados (OCDE, 2018, p.75). Justificam-se as mudanças em várias partes do *Manual*, como destacado no trecho a seguir:

As revisões do Manual de Oslo ao longo do tempo refletem a evolução contínua do consenso dos especialistas sobre o que pode e deve ser medido. Esta evolução deve-se às mudanças em curso de fatores econômicos e sociais, como a natureza da inovação e como ela ocorre, bem como o acúmulo de experimentos de medição e o compartilhamento de experiências entre especialistas interessados em medir a inovação (OCDE, 2018, p.29).

A **Figura 2**, a seguir, apresenta o gênero Inovação de Processos de Negócios e as seis funções criadas, com suas respectivas subdivisões:

Figura 2 - Tipos de Funções do Gênero Inovação de Processos de Negócios



Fonte: Elaborado pelo autor com base na tabela 3.1 da 4ª edição do *Manual de Oslo* (OCDE, 2018, p.73).

A primeira função a ser detalhada é a da Produção de Bens e Serviços, sendo ela a "função principal de uma empresa, enquanto as demais funções compreendem atividades auxiliares para apoiar a produção e trazer produtos ao mercado" (OCDE, 2018, p.73-74).

A função Produção de Bens e Serviços teve parte do conteúdo desmembrado para outras funções, ficando mais restrita e, com isso, mais fácil de compreensão. Ela é caracterizada por representar as atividades como "introdução de novos equipamentos de automação em uma linha de produção" ou a "implementação de *design* auxiliado por computador para o desenvolvimento de produto" (OCDE, 2005, p.59).

A segunda função, Distribuição e Logística, possui três subdivisões na nova edição: transporte, armazenagem e processamento dos pedidos, esta última exemplificada com o trecho: "a implementação de um sistema de pedidos on-line poderia representar uma inovação na função empresarial de distribuição e logística" (OCDE, 2018, p.74).

Conceito aproveitável da edição anterior afirma que a Distribuição "diz respeito à logística da empresa e seus equipamentos, *softwares* e técnicas para fornecer insumos, alocar suprimentos, ou entregar produtos finais" (OCDE, 2005, p.59). Assim, a subcategoria Processamentos de Pedidos é a novidade da quarta edição.

A terceira função, *Marketing* e Vendas, possui três subdivisões na nova edição: Métodos de *Marketing*, Precificação e Vendas e Pós-vendas. Os Métodos de *Marketing* são conhecidos como métodos publicitários, incluindo embalagem de produtos, promoção e colocação de produtos, sob a denominação de "posicionamento de produto" na terceira edição traduzida pela FINEP. Pertencem ainda aos Métodos de *Marketing* o *marketing* direto, como o *telemarketing*, exposições, pesquisas de mercado e outras atividades para desenvolver novos mercados.

De acordo com *Oslo*, uma mudança no posicionamento envolve a "introdução de novos canais de vendas", tais como introduzir pela primeira vez numa empresa um "sistema de franquias, de vendas diretas ou varejo exclusivo, e do licenciamento do produto". A mudança na promoção de produtos ocorre na utilização de novo método, promovendo o produto, serviço ou o próprio empreendimento em filmes, programas de televisão, ao criar ou fortalecer uma marca para proporcionar uma nova imagem e a promoção através de sistemas, como por exemplo, cartões de fidelidade (OCDE, 2005, p.59-60).

A segunda subdivisão de *Marketing* e Vendas representa as estratégias e métodos de Precificação. *Oslo* traz esse conceito como o "uso de novas estratégias de fixação

de preços para comercializar os bens ou serviços de uma empresa”. Dos exemplos disponíveis, o que pode ser mais bem entendido para bens ou serviços é “o primeiro uso de um novo método de variação de preços de um bem ou serviço conforme a demanda, quando a demanda está baixa, o preço é abaixado” (OCDE, 2005, p.61).

A terceira subdivisão de *Marketing* e Vendas se relaciona às vendas e pós-vendas, como os tipos de relacionamento possíveis com cliente, tais como suporte técnico, financeiro etc. O pós-vendas foi individualizado apenas na quarta edição.

Uma diferença a ser ressaltada entre as edições é a de que a concepção, um dos itens associados às Inovações de *Marketing* da terceira edição, passou a ser uma inovação de produto na quarta edição. Assim, mudanças substanciais no *design*, na forma ou aparência, mesmo que não alterem características funcionais ou de uso, constituem uma mudança de produto provavelmente relacionada à usabilidade tratada anteriormente.

Como exemplo associado à usabilidade, pode-se extrair da edição antiga a mudança do *design* ou *layout* de uma linha de móveis, ocasionando nova aparência e aumentando seu apelo. A edição atual de *Oslo* manteve associada a *Marketing* apenas a mudança no *design* de embalagens (OCDE, 2018, p.74).

A quarta função é classificada como Sistemas de Informação e Comunicação e está subdividida em: *Hardware* e *Software*, Processamento e Banco de Dados, Manutenção e Reparo, e Hospedagem *web* e outras formas de tecnologia da informação.

Oslo já citava em sua edição anterior que “tecnologias da informação e da comunicação abarcam tanto *hardware* como *software*” (OCDE, 2005, p.31). Porém, na edição anterior, essa função estava classificada como parte de serviços auxiliares:

As inovações de processo também abarcam técnicas, equipamentos e *softwares* novos ou substancialmente melhorados em atividades auxiliares de suporte, como compras, contabilidade, computação e manutenção. A implementação de tecnologias da informação e da comunicação (TIC) novas ou significativamente melhoradas é considerada uma inovação de processo se ela visa melhorar a eficiência e/ou a qualidade de uma atividade auxiliar de suporte (OCDE, 2005, p.59).

Assim, a aquisição de novos *hardwares* ou *softwares*, a implementação de tecnologias da informação e comunicação relacionadas a reparo, suporte, processamento e banco de dados e de hospedagem *web*, entre outras, são classificadas atualmente como uma função, mesmo quando estiver associada à outra função, sendo nesse caso classificada como inovação de Processos em ambas.

A quinta função é a Administração e Gestão, dividida em seis subcategorias. Es-

sa função corresponderia à Inovação Organizacional da edição anterior de *Oslo* e sofreu adições e redistribuição de conteúdo.

O conceito de inovação organizacional da terceira edição traz uma ideia inicial que pode ser aproveitada para a atual função Administração e Gestão. Segundo o texto, “uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (OCDE, 2005, p.61). Abaixo, a lista das seis subdivisões da nova função Administração e Gestão:

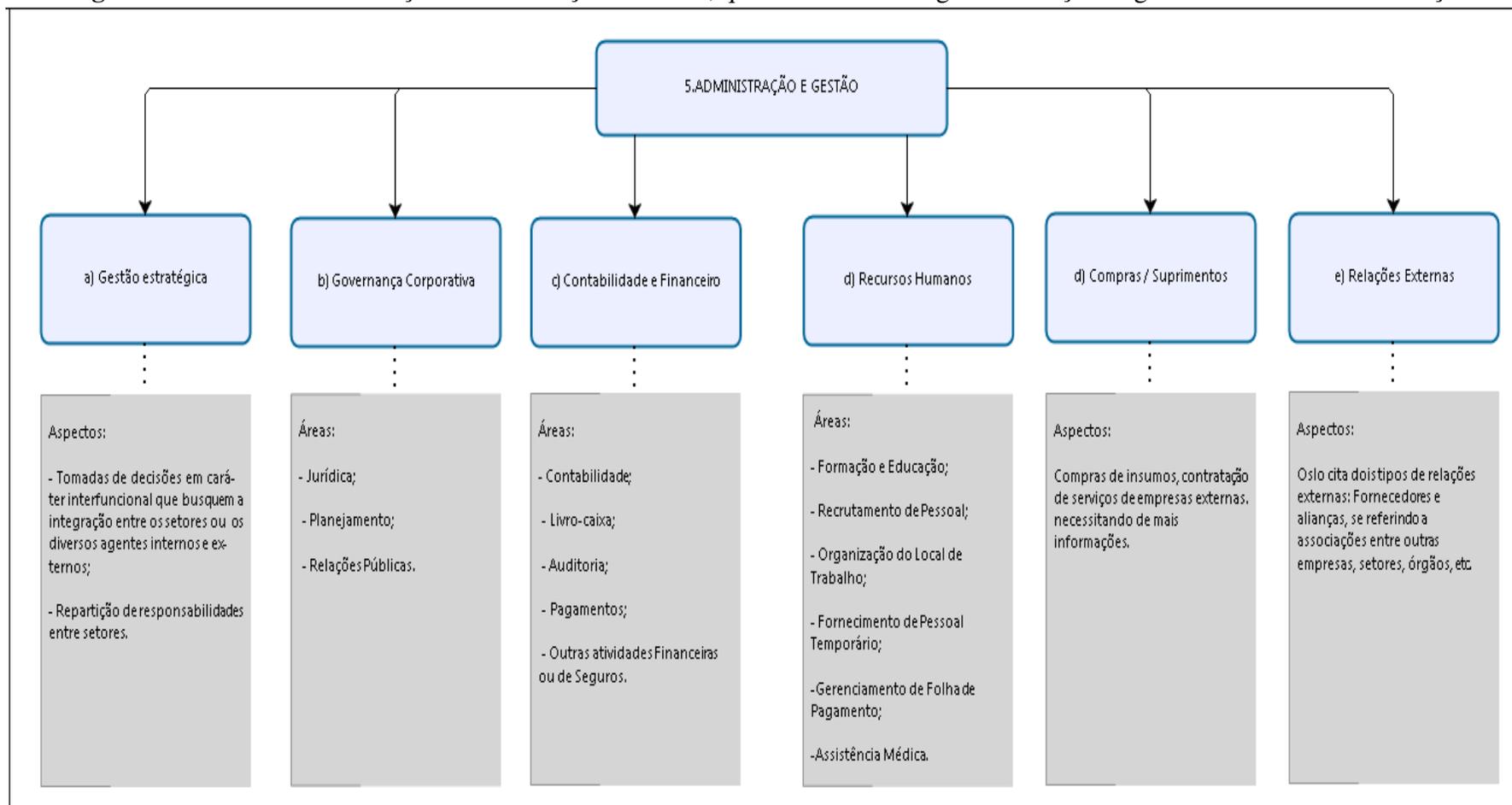
- Gestão Estratégica e Geral de Negócios;
- Gestão de Recursos Humanos;
- Gestão das Relações Externas;
- Governança Corporativa;
- Contabilidade e Financeiro;
- Compras ou Aquisições.

Os exemplos trazidos na tradução da terceira edição podem ser aproveitados, com a ressalva da necessidade de adequação da nomenclatura e da nova distribuição. O trecho a seguir confirma a compatibilidade das versões:

Inovações organizacionais neste manual são, portanto, incluídos em um tipo de processo empresarial (administração e gerenciamento) que inclui atividades que podem envolver o que foi descrito anteriormente como inovação organizacional, como a gestão estratégica (práticas de negócios e relações sociais na terceira edição) e gestão de recursos humanos (organização do local de trabalho da terceira edição) (OCDE, 2018, p.75).

A edição anterior do *Manual de Oslo* já afirmava que inovações organizacionais “podem também melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias” (OCDE, 2005, p.17). A **Figura 3**, a seguir, ilustra as subdivisões presentes na atual função Administração e Gestão:

Figura 3 - Subdivisões da Função Administração e Gestão, que absorveu a categoria Inovação Organizacional da terceira edição



Fonte: Elaborado pelo autor com base na tabela 3.1 da 4ª edição do Manual de Oslo (OCDE, 2018, p.73).

O primeiro tipo de inovação organizacional da terceira edição, atual Gestão Estratégica Geral, apresentado na **Figura 3**, retrata o que era conhecido na terceira edição como Inovação Organizacional na modalidade Prática de Negócios. Seu conteúdo foi subdividido entre as funções Gestão Estratégico e Recursos Humanos. Na edição anterior a lista de possibilidades associadas a essa categoria era a seguinte (OCDE, 2005, p.62):

1. Implementação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho para:
 - melhorar o compartilhamento do aprendizado e do conhecimento no interior da empresa, por exemplo, estabelecimento de bancos de dados com as melhores práticas;
 - desenvolvimento dos empregados e melhorias na permanência do trabalhador, como os sistemas de educação e de treinamento;
2. Introdução de sistemas de gerenciamento para a produção geral ou para as operações de abastecimento, tais como:
 - sistemas de gerenciamento da cadeia de fornecedores;
 - reengenharia de negócios;
 - produção enxuta; e
 - sistemas de gerenciamento da qualidade.

O conteúdo trazido no primeiro item da lista acima foi deslocado na atual como aspecto da Formação e Educação da subcategoria de Recursos Humanos, enquanto o segundo é mais diversificado, sendo que a edição atual de *Oslo* indica estar mais presente na subcategoria Gestão Estratégico Geral (OCDE, 2018, p.75).

O segundo tipo da antiga inovação organizacional é a modalidade Local de Trabalho, que “envolve [...] a implementação de novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os empregados”, centralizando ou descentralizando responsabilidades, estabelecendo novos conceitos para estruturação de atividades, integrando diferentes áreas ou atividades do negócio, como no caso de implementação de um sistema de vendas integradas a produção. Esse foi igualmente deslocado para se tornar um aspecto de Recursos Humanos (OCDE, 2005, p.62).

O terceiro tipo de inovação organizacional é o das Relações Externas e foi mantido sem modificações. Representa a implementação de novos meios para organizar essas relações externas, novos métodos de colaboração ou integração, através da introdução de sistemas de

parcerias, subcontratação, aprovisionamento, distribuição, recrutamento, serviços auxiliares, entre outros (OCDE, 2005, p.63).

A tradução da terceira edição traz diversos exemplos para diferenciar tipos de inovações. Um deles explica uma possível diferença entre as atuais funções de Administração e Gestão e a função de *Marketing* e Vendas, em que a integração dos departamentos de vendas com outros departamentos, quando não envolve a introdução de novos métodos de *Marketing*, não é inovação de *Marketing* (OCDE, 2005, p.67).

As subdivisões Contabilidade e Finanças e Compras ou Aquisições faziam parte de serviços auxiliares na terceira edição do *Manual*, necessitando de exemplos novos, visto que antes não eram consideradas organizacionais e, sim, de processo. A subcategoria Governança Corporativa é novidade da quarta edição, como se percebe do trecho a seguir:

No entanto, existem várias exceções em que as pesquisas baseadas na terceira edição não podem replicar as categorias deste manual, devido à falta de cobertura de várias funções administrativas e de gestão (por exemplo, governança corporativa), financiamento, serviços pós-venda e a função desenvolvimento de produtos e processos de negócios (OCDE, 2018, p.76).

A sexta e última função é a de Desenvolvimento de Produtos e Processos de Negócios. Na **Figura 3**, acima, existe um início de conceito, de que são “Atividades para identificar, desenvolver ou adaptar produtos ou processos de negócios de uma empresa” (OCDE, 2018, p.74).

São características dessa função:

- Poder ser realizada de maneira sistemática ou em um caso pontual;
- Poder ser conduzida dentro da empresa ou obtidos de fontes externas;
- A responsabilidade por essas atividades pode se dar dentro de uma divisão separada ou em divisões responsáveis por outras funções, por exemplo, produção de bens ou serviços.

A quarta edição trouxe alguns exemplos de tecnologias associadas, mas é preciso lembrar que não é necessário que a tecnologia seja recente ou experimental, bastando ser nova para o ambiente produtivo em questão. *Oslo* cita como exemplos as tecnologias genéticas, mineração de dados, criação coletiva, prototipagem rápida e triagem de alto rendimento, entre outros tipos. (OCDE, 2018, p.74).

A função Desenvolvimento de Produto ou Processos de Negócios, “inclui a adoção de novas metodologias” para o ambiente produtivo, visando “atender às necessidades de diferentes clientes – ou trazer inovações de produtos ou processos de negócios” existentes para a

empresa (OCDE, 2018, p.74).

Os idealizadores do *Manual de Oslo* citam que a sexta função se relaciona com a introdução, no ambiente produtivo, de novas formas de abordagens ou metodologias que permitam o desenvolvimento de inovação de todos os tipos.

De acordo a quarta edição, essa função “não foi explicitamente considerada na terceira edição anterior do manual, a maior parte do seu conteúdo foi provavelmente relatado como inovação de processo” (OCDE, 2018, p.75). Assim, o leitor da terceira edição perceberá um conteúdo relacionado à nova função de maneira esparsa no texto.

O presente trabalho começou a ser desenvolvido antes da inclusão dessa nova categoria, mas desde o início se direcionou nesse sentido, por destacar possibilidades de novas abordagens, metodologias e técnicas para a evolução do ambiente produtivo, o que é um aspecto dominante da sexta função, gerando inovação em decorrência da evolução da gestão nos ambientes produtivos.

Correlacionando os conceitos presentes em *Oslo* e Nolan (1979), percebe-se que um *software* que contenha um enfoque voltado à promoção de inovação poderá apoiar a evolução do ambiente produtivo até o nível de maturidade. Os ambientes profissionais, aqui representados pelo ambiente advocatício, ainda têm muito espaço para o desenvolvimento e certamente o uso da tecnologia da informação é uma escolha coerente para esse fim, por meio do desenvolvimento de *softwares* que fomentem a inovação.

Por fim, o *Manual de Oslo* busca formas de medir a inovação e, por conseguinte, gerar a difusão da inovação. No decorrer desse trabalho serão utilizados não só os conceitos de inovação, mas também os indicadores, objetivos, resultados, modelos e demais definições presentes no *Manual de Oslo* para a proposta a ser apresentada adiante.

Assim, o objetivo desta introdução foi o de ampliar a visão do termo “inovação” e descrever o cenário evolutivo da advocacia, escolhido para representar os demais ambientes produtivos na demonstração da importância da inovação apresentada nesse trabalho.

1.4 Análise de conceitos de Governança e das possibilidades de aplicação à advocacia

O termo Governança tem sua origem moderna associada a estudos do Banco Mundial de acordo com os trabalhos de Gonçalves (2005) e Diniz (1995). Os estudos visavam ampliar a gestão estritamente econômica para atingir a gestão estratégica, alcançando dimensões sociais e políticas. A forma tradicional de exercer o poder pela autoridade, controle e

administração ganhou novos elementos chamados de "boa" governança citada em diversos trabalhos, como em Santos (1997).

Da Silva (2010) afirma que entender o contexto da utilização do termo governança é realizar uma análise das organizações sob a ótica da gestão, pois "à medida que as organizações cresceram, a gestão também evoluiu para dar conta dos novos desafios que surgiam" (DA SILVA, 2010, p. 7).

Gonçalves (2005) afirma que a imprecisão do conceito de Governança prejudica a análise científica e, por isso, "é preciso, portanto, precisar os seus significados no contexto em que é aplicado" (GONÇALVES, 2005, p. 2). O autor aproveita o conceito de "governança corporativa" do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, ao qual foi reeditado no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015), como:

Sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. (IBGC, 2015, p. 20)

Gonçalves (2005) entende que o termo "governança corporativa" é o ponto de partida para diversos trabalhos acadêmicos em segmentos diferentes do setor público e privado. No contexto da governança em empresas familiares, Trentin (2010) afirma que "as empresas familiares possuem grandes vantagens e algumas particularidades em sua gestão que podem gerar conflitos, justamente pelo sentimento envolvido".

Ao analisar o trabalho de Gersik (1997), Trentin (2010) aduz que a governança corporativa na empresa familiar analisa os "conflitos causados principalmente pela intensa ligação entre família, propriedade e gestão" (TRENTIN, 2010, p. 16). No entanto, também expõe que o excesso de procedimentos numa empresa de pequeno porte pode se tornar um peso para a gestão.

Ribeiro e Costa (2018) refletem sobre a governança corporativa aplicada no contexto das entidades esportivas, elencando os princípios da transparência, prestação de contas, equidade e ética, para em suas conclusões verificarem que "em todas as entidades analisadas os princípios de boas práticas de governança têm sua relevância, seu envolvimento e se aplicam, sobretudo, à transparência e à prestação de contas." (RIBEIRO; COSTA, 2018, p. 13)

A governança é abordada em diversos contextos, como na agroindústria (DA SILVA; SANTOS, 2016), a governança ambiental (GOMIDES; SILVA, 2010), a governança judicial

(AKUTSU; GUIMARÃES, 2015), a governança judicial relacionada a TI (CALDAS; DA SILVA, 2016), dentre diversos outros contextos encontrados. A pesquisa em textos acadêmicos não localizou produção voltada à governança na área advocatícia, sendo localizados trabalhos que tratam da gestão de custos na advocacia (BEUREN, GRAÇA; MURRO, 2014), mas não abrangentes o suficiente para configurar uma governança advocatícia.

De acordo com Akutsu e Guimarães (2015) a governança judicial é um tema relevante que carece de estudos mais aprofundados, sendo que as teorias originalmente dirigidas para empresas podem ser aproveitadas, visto que Poder Judiciário, de igual maneira, busca "otimizar a eficiência das transações nas respectivas organizações para alcançar os respectivos objetivos" e, ao mesmo tempo, precisam gerir conflitos. (AKUTSU; GUIMARÃES, 2015, p. 3)

Akutsu e Guimarães (2015) trazem como referência Jensen e Meckling (1976) ao discorrerem sobre os conflitos acima citados como sendo resultados da teoria da agência. A teoria da agência analisa a relação entre aquele que delega (o principal) e aquele incumbido de executar o trabalho (o agente). Para esses autores, dois problemas surgem dessa relação: o primeiro se refere à dificuldade do principal em efetivamente controlar o que o agente está fazendo, e o segundo aborda a divergência na forma de lidar com os riscos, onde o agente e o principal têm preferências distintas.

Observa-se no trabalho de Akutsu e Guimarães (2015) a preocupação com a delimitação do contexto entre o setor público e o setor privado como observado na leitura de trechos:

A teoria da agência será utilizada com foco no primeiro problema, uma vez que a análise da propensão ao risco do agente e do principal é mais relevante para empresas, que buscam maximizar o lucro a partir de estratégias e atitudes diversas em relação aos riscos de cada operação. (AKUTSU; GUIMARÃES, 2015, p. 4).

Borget e Pasold (2004) deixam clara a existência de diferenças entre governança no contexto judicial e governança na advocatícia. Enquanto a governança judicial está ligada ao poder público e segue regras e estruturas estritamente balizadas na lei, a governança na advocacia está associada ao setor privado, seguindo regras mais flexíveis para o mercado:

Escritórios de Advocacia funcionam, até certo ponto, como empresas: possuem empregados, arcam com despesas fixas, auferem receitas (honorários advocatícios), pagam tributos, estão obrigadas por lei a fazer os demonstrativos contábeis habituais etc. (BORGET; PASOLD, 2004, p. 3).

Beuren, Graça e Murro (2014), se referindo a pesquisas voltadas ao ambiente advocatício, ressaltam que "poucas pesquisas foram identificadas no âmbito da gestão organizacional em empresas deste setor." (BEUREN; GRAÇA; MURRO, 2014, p. 115) o que para esses autores de plano justifica a pesquisa em função da contribuição teórica sob o assunto.

Em seus resultados, esses autores afirmam ainda que a maioria dos entrevistados percebe a relação direta entre o desempenho, ganhos financeiros e controle da gestão e que os entrevistados atribuem grande importância a estes controles, mas se ressentem de que a prioridade está em atender ao fluxo de cada setor "em detrimento do organizacional". (BEUREN; GRAÇA; MURRO, 2014, p. 112).

Um dos poucos estudos especificamente voltados à advocacia que serviram de referência ao trabalho acima foram o de Barcelos *et. al.* (2011) que aborda como implantar práticas de custeio para aumentar a lucratividade dos escritórios de advocacia e de Borget e Pasold (2004) que abordam a gestão de custos em escritório de advocacia apontando as vantagens da adoção de um sistema de gerenciamento. No que se refere à melhoria da qualidade das informações financeiras e de controle, Borget e Pasold (2004) afirmam:

A adoção de um sistema de gerenciamento de custos, certamente, propiciará informações úteis que possibilitarão, além de um maior conhecimento sobre a situação econômico-financeira, o controle dos gastos e o estabelecimento de prioridades na atuação advocatícia. (BORGET; PASOLD, 2004, p. 3)

Beuren, Graça e Murro (2014) destacam atividades que necessitam de controle. Na parte jurídica estas seriam o acompanhamento de processos, atualização processual, entrada e baixa de processo, diligências, audiências, prazos, pagamento de custas e agenda de tarefas. Para a área administrativa destacam a gestão de pessoas, contratos, compras, patrimônio e a agenda financeira, contas a pagar, a receber, fluxo de caixa e bancos.

Outra contribuição trazida pelos autores consiste na necessidade de adequações dos procedimentos. Os autores citam que a maior causa de fracasso de projetos de gestão é "a falta de preparo das pessoas envolvidas e a resistência à mudança" (BEUREN; GRAÇA; MURRO, 2014, p. 135). A pesquisa aponta ainda que "outros entrevistados também apontaram a necessidade de melhorias nos processos de gestão do escritório" através de investimentos em sistema de tecnologia mais eficientes:

Essas empresas acabam perdendo oportunidades de crescimento, pois não dispõem de um sistema de controle que evidencie a real situação da organização, com o fornecimento de informações precisas sobre a situação, geradas a partir do acompanhamento e avaliação dos resultados. (BEUREN; GRAÇA; MURRO, 2014, p. 3).

Ao estabelecer o contexto advocatício para o âmbito privado não se pretende negar o caráter social e público da profissão. O advogado é essencial na solução dos conflitos e na administração da justiça. Por essa razão, a sistematização de práticas de governança e de propostas de melhorias para este tipo de ambiente produtivo se tornam ainda mais importantes.

1.5 Conflitos de agência e conflitos de interesses no ambiente advocatício

No trabalho advocatício, normalmente, o principal é ao mesmo tempo advogado e gestor e o agente é um colaborador encarregado de cumprir as tarefas e repassar os resultados. Nesse cenário, existe espaço para o conflito de agência do primeiro tipo, que corresponde à dificuldade de controle, por exemplo, se repassadas muitas tarefas ao mesmo tempo, se as prioridades mudarem no decorrer da execução ou se os procedimentos mais eficientes para execução não são utilizados. As possibilidades variam em função da capacidade de gestão dos atores envolvidos.

Para evitar esse tipo de conflito de agência, a administração precisa ser clara e eficiente ou irá comprometer as demais atividades. A solução usual para uma estrutura mal planejada ou gerida é realizar novas contratações para dividir o trabalho. Entretanto, a situação é atenuada sem resolver a causa, que passa pela organização dos processos de negócios internos. É claro que existe um custo para contratar uma consultoria especializada e este pode ser muito elevado para as novas sociedades e para os novos advogados, demonstrando a importância de um *software* que contemple questões de governança, por ser acessível e conseguir apoiar a gestão do ambiente sem necessidade de consultores externos.

É preciso considerar que ocorrem em novas sociedades conflitos entre os sócios. Em certos tipos de arranjos societários os advogados com maior carteira de clientes, de maior renome ou maior tempo de profissão recebem um percentual maior dos lucros auferidos sobre serviços ofertados, tanto aos clientes de sua carteira quanto por novos clientes que venham indicados por estes, dentre outras possibilidades.

Em decorrência desses tipos de critérios ocorre uma situação que se assemelha ao

conflito de agência, por exemplo, equiparando o sócio com a maior carteira de clientes ou majoritário ao principal e sócio com a menor carteira de clientes ou minoritário ao agente.

Imagine-se uma sociedade de dois advogados, onde os lucros são repartidos na medida de 70% para o sócio principal e 30% para o sócio agente. Havendo mais clientes do principal é lógico supor que a maior parte do tempo de trabalho do agente será usada prestando serviços aos clientes do principal e este dedicará um percentual de tempo ou de esforço muito maior do que os 30% recebidos. Isso pode gerar mais conflito à medida que a atuação do agente aumenta a qualidade do serviço para os clientes do principal, levando a mais satisfação dos clientes, o que pode resultar em novos serviços e indicação de novos clientes sempre oriundos do principal.

O conflito progredirá até um ponto de saturação do tempo e dos recursos disponíveis, por conta do aumento dos clientes e serviços associados ao principal do que o aumento de clientes do agente, pois a demanda de prazos, compromissos e diligências aumentarão progressivamente. Este é apenas um tipo de conflito que pode ser evitado se houver certo grau de governança.

Como uma possível solução para o conflito, sugere-se que os percentuais de divisão dos lucros se estabeleçam de forma diferente para: (1) processos futuros derivados do cliente do principal, e (2) serviços de novos clientes captados através das indicações dos clientes do principal. Entretanto, estabelecer esse tipo de controle seria desgastante e, talvez, inviável se feito manualmente, uma vez que isso pode prejudicar a eficiência da realização de outras tarefas. A resolução plausível seria a parametrização de condições através de um *software* de gestão.

1.6 Fatores básicos para exercício da profissão de advogado autônomo e para formação de uma sociedade advocatícia

Para exercer a profissão de advogado de maneira autônoma é necessário ser bacharel em direito e obter registro na Ordem dos Advogados do Brasil – OAB. Além disso, existem disposições específicas no código de ética da advocacia que podem retirar a situação de regularidade do profissional a qualquer tempo. Respeitadas as normas e as formalidades, o novo advogado precisará definir como se posicionará profissionalmente.

Nesse ponto, existem muitas possibilidades de enquadramento legal para o exercício da advocacia e algumas polêmicas, cabendo informar que no contexto atual o advogado

autônomo não pode se enquadrar conforme Lei Complementar 128/08 como um Micro Empreendedor Individual – MEI (BRASIL; 2008), mas pode constituir uma Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI segundo a Lei 12.441/11 (BRASIL; 2011) ou ainda constituir sociedade unipessoal de advocacia, Lei 13.247/16 (BRASIL; 2016).

Quanto à tributação, o advogado autônomo deverá recolher Imposto sobre Serviços – ISS emitindo Recibo de Pagamento para Autônomos – RPA num percentual variável a depender do código tributário municipal. Não há tributos estaduais e no âmbito federal o advogado autônomo precisa declarar anualmente o imposto de renda para pessoa física – IRPF.

Para a constituição de uma sociedade, o advogado deve ter aprovação do registro pela OAB e registro na junta comercial. A sociedade pode optar pela tributação sob o regime do Simples Nacional, conforme Lei Complementar 123/06 (BRASIL; 2006), devendo recolher mensalmente. Se não houver empregado contratado, um dos sócios precisará recolher a título de *pró-labore*, ocorrendo variações de acordo com o modelo de regime tributário adotado.

Para estabelecer um endereço comercial terá que obter um alvará de funcionamento, o que incorre na observância de normas sanitárias, ordenamento e outras normas conforme legislação municipal. Para criar sua estrutura, precisa ainda pensar em todas as despesas indiretas, como exemplificadas nos estudos de caso apresentados.

1.7 Considerações sobre trabalhos que abordam a gestão de custos à advocacia

Barcelos *et. al.* (2011) realizaram o mapeamento das atividades de um escritório de advocacia para calcular os custos de cada serviço. Inicialmente, buscaram identificar quais eram as atividades presentes no escritório de advocacia estudado, destacando três atividades: contato com o cliente, administrativa e de advocacia.

No estudo de caso, os autores identificaram quatro serviços advocatícios principais que representam subdivisões da atividade, sendo estes: "serviços de preposição, serviços de cobrança, consultoria jurídica e serviços gerais." (BARCELOS *ET. AL.* 2011, p. 5).

Os conceitos utilizados para cada serviço identificado se originam do trabalho de Felipe (2002). Em serviços de preposição, um escritório pode contratar serviços de outro escritório ou advogado para a prática de um ou mais atos em outra localidade. A consultoria ocorre quando o advogado assessora um cliente sem a existência de uma ação judicial como, por exemplo, a elaboração de parecer ou o acompanhamento a uma reunião.

Serviços de cobrança referem-se aos meios de recuperação de créditos dos clientes perante terceiros pela via extrajudicial. Já os serviços gerais representam qualquer medida judicial para defender ou reivindicar direitos dos clientes.

Nos resultados, os autores observaram que o serviço de consultoria e de cobrança dava prejuízo ao escritório pesquisado e, assim, foi sugerido "repensar a prática dessas atividades, com o intuito de estruturar novas estratégias de atuação". A inclusão de consultoria em serviços voltados à inovação poderia certamente mudar a situação que era de conhecimento dos administradores do negócio, como se pode notar:

Atualmente essa é uma decisão estratégica da empresa, suportar prejuízos em alguma atividade no curto prazo, mas no longo prazo, com uma carteira maior de clientes, os lucros tendem a aumentar, pois seu custo não aumentará na mesma proporção do aumento da receita. (BARCELOS *ET. AL.* 2011, p. 12)

Borget e Pasold (2004) escreveram sobre a elaboração de um sistema de custos para implantação em escritório de advocacia. Procuraram verificar a possibilidade de adoção, mesmo que parcial, de um ou mais métodos existentes, dos quais citam o método de custeio por absorção, método de custeio baseado em atividades – ABC, método de custeio direto ou variável e o método das unidades de esforço de produção – UEP.

Justificam a utilização de um sistema de gerenciamento afirmando que os advogados em geral "desconhecem a existência da contabilidade gerencial e, em particular a de custos, estabelecem objetivos e exercem controle financeiro de forma empírica e intuitiva". (BORGET; PASOLD, 2004, p. 47)

Os autores acima observaram que, para um mesmo esforço intelectual ou idêntica prestação de serviços, o escritório recebe remunerações diferentes. Por isso, justificam que utilizar o indicador de custo por hora trabalhada permitirá uma análise coerente para definição de prioridades.

Os serviços listados no portfólio do escritório estudado em Borget e Pasold (2004) incluem advocacia extrajudicial, que corresponde a consultorias em contratos, pareceres, consultas, acompanhamento a clientes, e a advocacia judicial que é caracterizada pela existência de uma ação judicial e tem como consequência inúmeros tipos de atos judiciais praticáveis.

Com base na observação do trabalho de cada advogado do escritório, os autores mapearam macro atividades e delinearam as etapas de cada uma delas. Para cada etapa foi associado uma média de tempo de duração, o que permitiu definir uma média de horas

trabalhadas por advogado.

Relacionando a média com a remuneração média dos advogados executantes das referidas etapas foi possível estabelecer o custo/hora direto. Em seguida, foram alocados os custos indiretos e as despesas administrativas, conforme quadro a seguir:

Quadro 1 - Consolidação das Despesas Indiretas Elencadas nos estudos de Caso

1	Condomínio	13	Salario Office Boy
2	Energia Elétrica	14	Contador
3	Telefone / Internet	15	Faxineira
4	Material Expediente	16	Depreciação de móveis/equipam.
5	Material Limpeza	17	Depreciação do Imóvel
6	Estacionamento	18	Depreciações diversas
7	Material Consumo / Escritório	19	Água
8	Correios	20	OAB
9	Cópias reprográficas	21	IPTU
10	Aquisição/Assinaturas Livros, Revistas	22	Pró Labore
11	Contrib. Soc. Lucro Líquido / Faturamento	23	Divulgação
12	IRPJ		

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Borget e Pasold (2004) e Barcelos *et. al.*(2011).

Os autores citados apresentam falhas na gestão dos ambientes estudados que são comuns em escritórios de advocacia ainda hoje. A implantação de uma governança baseada num modelo de gestão, e não apenas em métodos contábeis, tem um maior potencial de eficácia, o que pode permitir a inovação nos processos de negócio do ambiente advocatício. Deste modo, se faz necessário entender como a governança pode ser implementada no ambiente advocatício, o que será abordado a seguir.

2 RELATÓRIO DESCRITIVO

O campo de aplicação da pesquisa desenvolvida nesse trabalho é o ambiente profissional da advocacia, abrangendo a figura de um gestor do ambiente, assim como a prestação de serviços de consultoria na gestão para esses profissionais.

Entretanto, os resultados da pesquisa demonstraram que o campo de aplicação pode ultrapassar esses limites. Assim, os esforços para sistematizar o ambiente advocatício para o desenvolvimento da inovação na gestão culminaram com a constatação de que a inovação proposta pode ser aplicada em outros ambientes produtivos relacionados à inovação.

Os objetivos específicos de determinar as funcionalidades a serem parte da proposta, compatibilizar procedimentos tradicionais e novos serviços voltados à inovação, e estabelecer as características do *software* necessárias para a promoção da inovação do ambiente advocatício são explicados a seguir.

2.1 Funcionalidades mais encontradas nos *softwares* jurídicos pesquisados

A pesquisa dos *softwares* jurídicos iniciou-se com a busca na base de registro de Programas de Computador do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), através do uso das palavras-chave “advocacia”, “jurídico” e “direito” no campo título, totalizando 64 (sessenta e quatro) registros para continuação da análise. A próxima etapa buscou determinar se existia marca comercial registrada no INPI dos mesmos titulares ou criadores e se era possível localizar os respectivos *sites* comerciais na internet.

A procura dos respectivos *sites* na internet foi realizada em buscadores gratuitos, utilizando os parâmetros “nome do programa registrado”, “nomes dos titulares”, “nomes dos criadores” e “nome da eventual marca registrada”. Em seguida, buscou-se reduzir os resultados pelo público-alvo dos anunciantes, para selecionar o perfil do advogado individual e das pequenas empresas advocatícias. Após a aplicação desses critérios foram selecionados 6 (seis) *softwares*.

Diante da pequena quantidade de *softwares* selecionados na primeira estratégia, optou-se por complementar a base de análise selecionando um novo grupo de *sites* comerciais fora da base do INPI. Foi utilizado o termo “*software* jurídico” em buscador gratuito disponível na internet e os resultados foram reduzidos pelo perfil já mencionado.

Na segunda estratégia de buscas foram selecionados outros 9 (nove) *sites* comerciais.

Na comparação entre os resultados das duas buscas se percebeu que as funcionalidades de maior ocorrência são as mesmas com pequenas variações de posição dentro do ponto de corte de 50% (cinquenta por cento).

Percebe-se que, dos quinze pesquisados, todos anunciam funcionalidades associadas ao controle de clientes, controle de processos e controle financeiro incorporado ao controle administrativo; 14 (quatorze) ocorrências para a funcionalidade ligada à atualização automática de processos nos tribunais; 12 (doze) ocorrências para a funcionalidade que permite o armazenamento de documentos e a emissão de relatórios; e 11 (onze) possibilitando acesso via *web*.

Para a funcionalidade, 10 (dez) ocorrências objetivam alertar o advogado de prazos e demais compromissos estão relacionadas ao recurso Agenda. Nove (9) dispõem de uma ferramenta de controle de tempo ou produtividade. Em 8 (oito) pesquisados foi detectado um gerador de modelos e funcionalidade relacionada a indicadores gerenciais, chamada por alguns dos pesquisados de *business intelligence*. Assim, completa-se a lista das funcionalidades aproveitadas com mais de 50% (cinquenta por cento) de ocorrências.

Em relação às funcionalidades abaixo de 50% (cinquenta por cento), o armazenamento em nuvem está indiretamente contemplado na junção das funcionalidades de acesso via *web* e de armazenamento de documentos, duas das funcionalidades mais citadas. Quatro (4) dos pesquisados afirmam possuir funcionalidade de apoio à gestão de contratos, automação ou inteligência artificial, versão para celular e dispor de *Workflow*.

O termo *Workflow* foi encontrado significando uma automação de fluxos de trabalho através de regras específicas, podendo ser interpretado como um grau mais avançado do controle de processos, prazos, compromissos, tempo e produtividade, igualmente contemplados na proposta. Também foi encontrado o termo significando criar e gerir processos de trabalho de cada cliente, permitindo pelas informações a customização.

Três (3) dos pesquisados oferecem recurso relacionado ao registro ou acompanhamento de propriedade industrial junto ao INPI, editor de texto próprio, recurso auxiliar para prestação de serviços consultivos e dispõem de área de acesso ao cliente no *site*.

Apenas dois (2) dos *softwares* pesquisados informam possuir ferramentas para captação de clientes, segurança corporativa e formas especiais de controle de acesso. As demais funcionalidades com apenas uma ocorrência foram protocolo, estoque, datas de aniversários, biblioteca, cobrança, auditoria, mensagem por *SMS*, informação sobre distribuição de processos e gestão do relacionamento com o cliente. Abaixo, tabela comparativa:

Tabela 1 - Matriz Comparativa do percentual de ocorrências das funcionalidades das duas estratégias de pesquisa

BASE DE DADOS: (6 SOFTWARES PESQUISADOS NO INPI / 9 SOFTWARES PESQUISADOS VIA WEB / TOTAL 15 SOFTWARES)					TOTAIS CONSOLIDADOS	
TIPOS DE FUNCIONALIDADES IDENTIFICADAS	PESQUISA INPI	% INPI	PESQUISA WEB	% WEB	Nº	%
1 CONTROLE DE PROCESSOS	6	100,0	9	100,0	15	100,0
2 ADMINISTRATIVO / FINANCEIRO / CLIENTES	6	100,0	9	100,0	15	100,0
3 ATUALIZAÇÃO AUTOMÁTICA DE PROCESSOS NOS TRIBUNAIS	5	83,3	9	100,0	14	93,3
4 ARMAZENAMENTO DE DOCUMENTOS	5	83,3	7	77,8	12	80,0
5 EMISSOR DE RELATÓRIOS OU OUTROS DOCS	5	83,3	7	77,8	12	80,0
6 ACESSO AO SERVIDOR VIA WEB	3	50,0	8	88,9	11	73,3
7 AGENDA DE PRAZOS E COMPROMISSOS	4	66,7	6	66,7	10	66,7
8 ENVIO DE ALERTAS	3	50,0	7	77,8	10	66,7
9 CONTROLE TEMPO/PRODUTIVIDADE	3	50,0	6	66,7	9	60,0
10 GERADOR OU ORGANIZADOR DE MODELOS	3	50,0	5	55,6	8	53,3
11 BUSINESS INTELLIGENCE / ESTATÍSTICAS/ INDICADORES GERENCIAIS	5	83,3	3	33,3	8	53,3
12 ARMAZENAMENTO EM NUVEM	2	33,3	4	44,4	6	40,0
13 CONTRATOS INTERNOS	3	50,0	1	11,1	4	26,7
14 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL / AUTOMAÇÃO	2	33,3	2	22,2	4	26,7
15 VERSÃO PARA CELULAR / ACESSO MOBILE	1	16,7	3	33,3	4	26,7
16 <i>WORKFLOW</i>	3	50,0	1	11,1	4	26,7
17 GESTÃO DO RISCO / GERADOR DE ESTATÍSTICAS	3	50,0	0	0,0	3	20,0
18 PROPRIEDADE INDUSTRIAL	1	16,7	2	22,2	3	20,0
19 EDITOR DE TEXTO	0	0,0	3	33,3	3	20,0
20 SERVIÇOS CONSULTIVOS	0	0,0	3	33,3	3	20,0
21 ÁREA DO CLIENTE NO SITE	1	16,7	2	22,2	3	20,0
22 SEGURANÇA CORPORATIVA / <i>COMPLIANCE</i>	2	33,3	0	0,0	2	13,3
23 CAPTAÇÃO DE CLIENTES	0	0,0	2	22,2	2	13,3
24 CONTROLE DE ACESSO	1	16,7	1	11,1	2	13,3
25 PROTOCOLO INTERNO	1	16,7	0	0,0	1	6,7
26 CONTROLE DE ESTOQUE	0	0,0	1	11,1	1	6,7
27 ANIVERSÁRIOS DOS CLIENTES	0	0,0	1	11,1	1	6,7
28 CONTROLE DO ACERVO OU BIBLIOTECA	0	0,0	1	11,1	1	6,7
29 SERVIÇOS DE COBRANÇA	0	0,0	1	11,1	1	6,7
30 SERVIÇOS DE AUDITORIA	0	0,0	1	11,1	1	6,7
31 EMISSOR DE MENSAGENS "SMS" AOS CLIENTES	0	0,0	1	11,1	1	6,7
32 CAPTAÇÃO DE INFORMAÇÃO SOBRE DISTRIBUIÇÃO DE PROCESSOS	1	16,7	0	0,0	1	6,7
33 GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	0	0,0	1	11,1	1	6,7

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação aos aspectos legais, em apenas um dos *softwares* foram encontradas informações relacionadas à propriedade da base de dados. Constatou-se também que a maioria deles informa que a base de dados ficará hospedada em seus servidores. Nesse caso, é possível ser bloqueada em caso de inadimplência ou após um período, com o término do contrato.

As linguagens de programação utilizadas pelos referidos *softwares* não são informadas em suas páginas comerciais. Apenas os *softwares* registrados no INPI traziam as informações publicadas pelo órgão. A questão da segurança da informação também não foi um ponto destacado nos *sites*.

Alguns dos pesquisados oferecem teste grátis com limitação de recursos e outros oferecem teste grátis completo com limitações de tempo. Quase todos limitam a quantidade de usuários e oferecem a ampliação dos serviços por um valor adicional.

A grande maioria negocia licenças de uso e apenas oito (8) do total informam valores em seus respectivos *sites*. O valor mais barato foi de aproximadamente R\$ 30,00 (trinta reais) por mês para um usuário. Os valores seguintes foram de aproximadamente R\$ 40,00 (quarenta reais) por mês para dois ou três usuários. Um pesquisado oferecia sua solução pelo custo mensal de R\$ 100,00 (cem reais) para uso por até vinte usuários. O maior valor mensal encontrado foi de o R\$ 350,00 (trezentos e cinquenta reais).

Calculando os preços mínimo e máximo entre os pesquisados, o menor valor anual mínimo foi de R\$ 360,00 (trezentos e sessenta reais) para um acesso e o maior valor calculado foi de R\$ 4.200,00 (quatro mil e duzentos reais) sem restrições. Ressalva-se que as informações sobre valores são insuficientes e seria aconselhável iniciar um contato direto para maiores esclarecimentos.

No contrato de prestação podem existir novas despesas, desde o serviço de migração dos dados para o novo sistema até a instalação, treinamento, manutenção periódica, suporte técnico, customizações, espaço de armazenamento e outras características técnicas, além de despesas de deslocamento, passagens, hospedagens, entre outras, em caso de treinamento ou suporte presencial para outras cidades.

Cabe informar ainda que algumas características não foram suficientemente detalhadas para serem individualizadas como, por exemplo, a “integração contábil”, que pode ser entendida como um recurso avançado do controle financeiro e teria um perfil voltado a escritórios de maior porte, com filiais ou setores separados.

Devido ao fato de as informações colhidas nos *sites* apresentarem a forma de anúncios publicitários, a subjetividade de termos presentes nos textos permite afirmar que uma nova análise sob a documentação catalogada pode revelar outras características não percebidas ou

não contabilizadas anteriormente. Buscou-se elencar as funcionalidades em destaque nos anúncios e, assim, a contabilização minuciosa de cada característica citada mostrou-se desnecessária e prejudicial à análise.

2.1.1 Comparação entre as funcionalidades e os tipos de inovação segundo *Oslo*

O **Quadro 2**, na página seguinte, busca relacionar o tipo de funcionalidade encontrada ao tipo de inovação de maior afinidade, conforme o conteúdo do *Manual de Oslo* (2018). Como se verá, a seguir, é possível afirmar com base nas associações que todas as funções de negócio elencadas na quarta edição do *Manual de Oslo* estão presentes entre os sistemas pesquisados, mesmo que essa presença não seja explorada comercialmente.

Pode-se cogitar que a ausência de enfoque na associação com a inovação esteja relacionada ao desconhecimento da possibilidade de aumento nas vendas ao explorar publicitariamente esses aspectos, pois a verificação da existência de afinidade é clara e indicativa de uma demanda real nesse sentido.

No **Quadro 2** se perceberá que todos os itens da coluna Sistemas de Informação e Comunicação estão marcados. Isso se deve ao fato de que essa função tem como subitens *Software* e Processamento e Banco de Dados. Não foi possível, assim, em uma análise inicial, desassociar a afinidade conceitual dessa função por ela se referir claramente a um *software* entre suas subcategorias. Outro aspecto em destaque se encontra na coluna Administração e Gestão, na qual houve um detalhamento incluído para associar a funcionalidade ao nível das subcategorias descritas da referida função de processos de negócios.

Foi percebido o potencial da funcionalidade voltada a gerar modelos que pode ser utilizada para o desenvolvimento de inovação de produtos e processos de negócios, desde que sua construção não seja limitada a pequenas variações ou modelos predefinidos. Porém, trata-se de uma associação teórica, pois não foram encontradas informações do uso dessa funcionalidade direcionada a esse sentido pelos pesquisados.

Quadro 2 - Funcionalidades associadas ao tipo de inovação com base no *Manual de Oslo*

TIPOS DE INOVAÇÃO SEGUNDO O MANUAL DE OSLO									
		PRODUTOS		PROCESSOS DE NEGÓCIOS					
		BENS	SERVIÇOS	PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA	MARKETING E VENDAS	SISTEMAS DE TIE COMUNICAÇÃO	ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO	DESENVOLVIMENTO
1	CONTROLE DE PROCESSOS						X		
2	ADMINISTRATIVO / FINANCEIRO / CADASTRO DE CLIENTES		X				X	Contabilidade / Financeiro	
3	ATUALIZAÇÃO AUTOMÁTICA DE PROCESSOS NOS TRIBUNAIS		X				X		
4	ARMAZENAMENTO DE DOCUMENTOS				X		X		
5	EMISSOR DE RELATÓRIOS OU OUTROS DOCS	X	X	X	X	X	X	Governança Corporativa	
6	ACESSO AO SERVIDOR VIA WEB						X		
7	AGENDA DE PRAZOS E COMPROMISSOS						X		
8	ENVIO DE ALERTAS		X				X		
9	CONTROLE TEMPO/PRODUTIVIDADE						X	Gestão Estratégica e Recursos Humanos	
10	GERADOR OU ORGANIZADOR DE MODELOS	X	X	X	X	X	X	TODOS	X
11	BUSINESS INTELLIGENCE / ESTATÍSTICAS/ INDICADORES GERENCIAIS						X	Gestão Estratégica	
12	ARMAZENAMENTO EM NUVEM						X		
13	CONTRATOS INTERNOS (RELAÇÃO COM CLIENTE E FORNECEDOR)	X	X				X	Governança Corp. e Relações Externas	
14	INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL / AUTOMAÇÃO						X		
15	VERSÃO PARA CELULAR / ACESSO MOBILE	X	X				X		
16	WORKFLOW	X	X	X	X	X	X	TODOS	X
17	GESTÃO DO RISCO / GERADOR DE ESTATÍSTICAS						X	Gestão Estratégica	
18	PROPRIEDADE INDUSTRIAL		X				X		
19	EDITOR DE TEXTO						X		
20	SERVIÇOS CONSULTIVOS		X				X		
21	ÁREA DO CLIENTE NO SITE		X		X	X	X		
22	SEGURANÇA CORPORATIVA / COMPLIANCE						X	Governança e Relações	
23	CAPTAÇÃO DE CLIENTES	X	X		X	X	X		
24	CONTROLE DE ACESSO						X		
25	PROTOCOLO INTERNO						X	Gestão Estratégica	
26	CONTROLE DE ESTOQUE				X		X	Compras / Suprimentos	
27	ANIVERSÁRIOS DOS CLIENTES	X	X			X	X		
28	CONTROLE DO ACERVO OU BIBLIOTECA						X	Recursos Humanos	
29	SERVIÇOS DE COBRANÇA		X				X		
30	SERVIÇOS DE AUDITORIA		X				X	Gestão, Governança e Contabilidade	
31	EMISSOR DE MENSAGENS "SMS" AOS CLIENTES		X			X	X		
32	CAPTAÇÃO DE INFORMAÇÃO SOBRE DISTRIBUIÇÃO DE PROCESSOS						X		
33	GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	X	X			X	X		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, a funcionalidade *Workflow* foi a única da pesquisa que apresentou em suas informações publicitárias a característica de criar e modificar fluxos de trabalho. Assim, essa funcionalidade foi a de maior potencial inovador. As demais funcionalidades aparentemente não possuem a capacidade técnica de serem customizadas pelo usuário para permitir o mapeamento e o desenvolvimento de produtos e processos de negócio.

2.1.2 Análise das etapas de registro junto ao INPI e ao MAPA

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) é o órgão nacional competente para os registros de Marcas, Patentes, Desenho Industrial, Indicações Geográficas, Programas de Computador e Topografia de Circuitos Integrados. O INPI está ligado ao Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC). O Ministério da Pecuária e Abastecimento (MAPA) é o órgão competente para o registro de Cultivares, disponibilizando o serviço de Registro Nacional de Cultivares (RNC) desde 1997.

Conforme informações obtidas nos *sites* do INPI e do MAPA, foi elaborado um quadro comparativo entre as etapas que envolvem os registros. Como se pode observar no **Quadro 3**, na página seguinte, as patentes e as marcas se destacam em quantidade de etapas. É possível perceber que existem ações preparatórias ao protocolo que poderiam ser prestadas por profissionais da advocacia, mas normalmente não fazem parte do rol de serviços advocatícios oferecidos.

Algumas etapas abaixo se repetem em quase todos os procedimentos e podem ser consideradas principais, tais como: protocolo, exame formal, exame técnico, decisão e pagamento ou recurso.

Quadro 3 - Comparativo dos procedimentos de registro da fase preparatória até o pagamento ou o recurso, no caso de indeferimento

ETAPAS	TIPO DE ATOS POR ETAPA	Tipos de propriedade intelectuais registráveis no Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI e no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA						
		PARA: MARCAS	PARA: PATENTES	PARA: DESENHO INDUSTRIAL	PARA: PROGRAMAS DE COMP.	PARA: TOPOGRAFIA DE CIRC.	PARA: INDICAÇÃO GEOG.	PARA: CULTIVARES
1	Prospecção/Buscas	Buscas anterioridade	Buscas anterioridade	Buscas anterioridade	Buscas anterioridade		Consulta as Listas do INPI	Buscas anterioridade
2	Consulta a Especialistas		Respalda tecnicamente o pedido					Ensaio VCU - Valor de Cultivo e Uso
3	Cadastro, Emissão, Pag. GRU	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
4	Preparo da documentação	Formal e Técnica	Formal e Técnica	Formal e Técnica	Formal e Técnica	Formal e Técnica	Formal e Técnica	Formal e Técnica
5	PROTOCOLO	PREENCHIMENTO PEDIDO	PREENCHIMENTO PEDIDO	PREENCHIMENTO PEDIDO	PREENCHIMENTO PEDIDO	PREENCHIMENTO PEDIDO	PREENCHIMENTO PEDIDO	ENVIO DA SOLITAÇÃO
6	Exame dos Documentos	EXAME FORMAL	EXAME FORMAL	EXAME PRELIMINAR	VALIDAÇÃO	EXAME FORMAL	EXAME FORMAL	FORMAÇÃO DO PROCESSO
7	Publicação	EXIGÊNCIA(S)	EXIGÊNCIA(S)	EXIGÊNCIA(S)		EXIGÊNCIA(S)	EXIGÊNCIA(S)	DILIGÊNCIA(S)
8	Peticionamento do requerente	(Prazo de 5 dias)	(Prazo de 30 dias)	(Prazo de 5 dias)		(Prazo de 60 dias)	(Prazo de 60 dias)	(Prazo de 60 dias)
9	Análise do órgão		LEI DE SEGURANÇA NACIONAL					
10	PUBLICAÇÃO DO PEDIDO	Sim	Sim	Sim			Sim	Sim
11	Peticionamento de terceiros	(prazo de 60 dias) OPOSIÇÃO					(Prazo de 60 dias) MANIFEST.	(Prazo de 90 dias) IMPUGNAÇÃO
12	Peticionamento do requerente	(prazo de 60 dias) DEFESA	APRESENTA SUBSÍDIOS (S/ PRAZO)				(Prazo de 60 dias) CONTEST.	
13	Peticionamento do requerente		PEDIDO DE EXAME (36 meses)					
14	INÍCIO DO EXAME		EXAME DO PEDIDO					
15	Análise e Publicação		EXIGÊNCIA FORMAL INFORMATIVA					
16	Peticionamento do requerente		(Prazo de 60 dias)					
17	Análise do cumprimento		Sim					
18	EXAME DE MÉRITO	EXAME SUBSTANTIVO	RELATÓRIO E PARECER	EXAME TÉCNICO			EXAME TÉCNICO	PARECER TÉCNICO
19	Análise e Publicação	EXIGÊNCIA NO EXAME SUBST.	EXIGÊNCIA OU CIÊNCIA	EXIGÊNCIA				SOLITAÇÃO SEM PRAZO
20	Peticionamento do requerente	(Prazo de 60 dias)	(Prazo de 90 dias)	(Prazo de 60 dias)				
21	Sobrestamento	É POSSÍVEL SOBRESTAMENTO						É POSSÍVEL SOBRESTAMENTO
22	Nova análise do órgão		Exigência, ciência ou arquivamento					
23	ANÁLISE DE MÉRITO (DECISÃO)	Deferimento ou Indeferim.	Deferimento ou Indeferimento	Deferimento ou Indeferimento	Concessão ou "Não Conhecida"	Concessão ou Indeferimento	Deferimento ou Indeferimento	Inscrição ou Indeferimento
24	PAGAMENTO OU RECURSO	(Prazo de 60 dias)	(Prazo de 60 dias)	(Prazo de 60 dias)		(Prazo de 10 dias)	(Prazo de 60 dias)	(Prazo de 60 dias)
Nº	TOTAL ETAPAS	16	22	13	6	8	13	15

Fonte: Elaborado pelo autor.

As ações preparatórias podem se originar desde o início do projeto de pesquisa ou desde o surgimento da ideia. A prospecção tecnológica representada pela Etapa 1 é utilizada para otimização do trabalho e aumento das chances de surgimento de propriedade intelectual e das chances de transferência de tecnologias para o setor produtivo, entre outros aspectos.

A documentação técnica para o protocolo é bastante variada, a depender do tipo de registro pleiteado. O registro nacional de cultivares possui uma etapa conhecida como Ensaio de Valor de Cultivo e Uso (VCU) que gera uma documentação técnica à parte, a ser apresentada no momento do protocolo do pedido. A documentação formal de representação dos titulares, autores e demais documentações constitutivas são bastante similares entre os tipos de registros.

A análise do **Quadro 3** (acima) sugere uma aparente semelhança nas etapas, mas os procedimentos de patentes, de marcas e de cultivares são os mais complexos, como se percebe na comparação entre o total de etapas descritas para patentes e marcas acima da média dos demais tipos, e existem ainda outros fatores expostos a seguir.

Nos procedimentos de registro de marcas, patentes, indicação geográfica e cultivares existe a possibilidade de que terceiros que se considerem prejudicados pelo registro protocolem no órgão uma modalidade de oposição ao registro, gerando custos para a contratação de especialistas e, em alguns casos, sobrestando o andamento do registro até decisão da oposição.

Foram também analisadas as tabelas de serviços relacionados a cada tipo de registro para se mensurar o tipo de registro em função da quantidade de serviços disponíveis, considerando que a maior quantidade de serviços existentes indica uma maior complexidade do procedimento.

Os resultados da contagem confirmam que as patentes e as marcas possuem mais de 70 (setenta) serviços relacionados a cada uma, enquanto o desenho industrial possui 28 (vinte e oito) serviços, a indicação geográfica 21 (vinte e um), a topografia de circuito 17 (dezesete), o registro de programa de computador 13 (treze) e o registro de cultivares (oitos) 8 serviços. Assim, optou-se por trazer a seguir um maior aprofundamento dos procedimentos preparatórios e administrativos relacionados às patentes e marcas, para, ao final, comparar com o fluxograma do andamento de procedimento judicial, permitindo a análise comparativa.

2.1.3 Fluxogramas de serviços tradicionais e serviços associados à inovação

O primeiro Fluxograma (**Figura 4**) analisado trata do registro de marca junto ao INPI. As marcas podem ter várias classificações, entre as quais se destaca a diferença entre marcas

simples, coletivas, tridimensionais e de certificação. No entanto, essa e outras classificações que não alteram as etapas não serão objeto de análise.

Na fase preparatória do registro de marca, o interessado no registro procura um profissional capacitado. Nos fluxogramas abaixo serão utilizados os atores cliente, advogado e INPI, para facilitar a compreensão.

O cliente procura o advogado, que precisará realizar uma busca de anterioridade na base de marcas do INPI, conhecida pelo nome de busca de colidência. O cliente recebe a resposta e caso exista alguma colidência entre marca já registrada pode-se optar por reformular a marca, alterando as características, ou prosseguir com o registro da forma em que se encontra. Superada essa etapa, ainda cabe ao advogado verificar a documentação técnica e formal e ao cliente pagar a taxa inicial do INPI e eventual honorário advocatício complementar, iniciando o registro conforme se demonstrará na **Figura 4** a seguir.

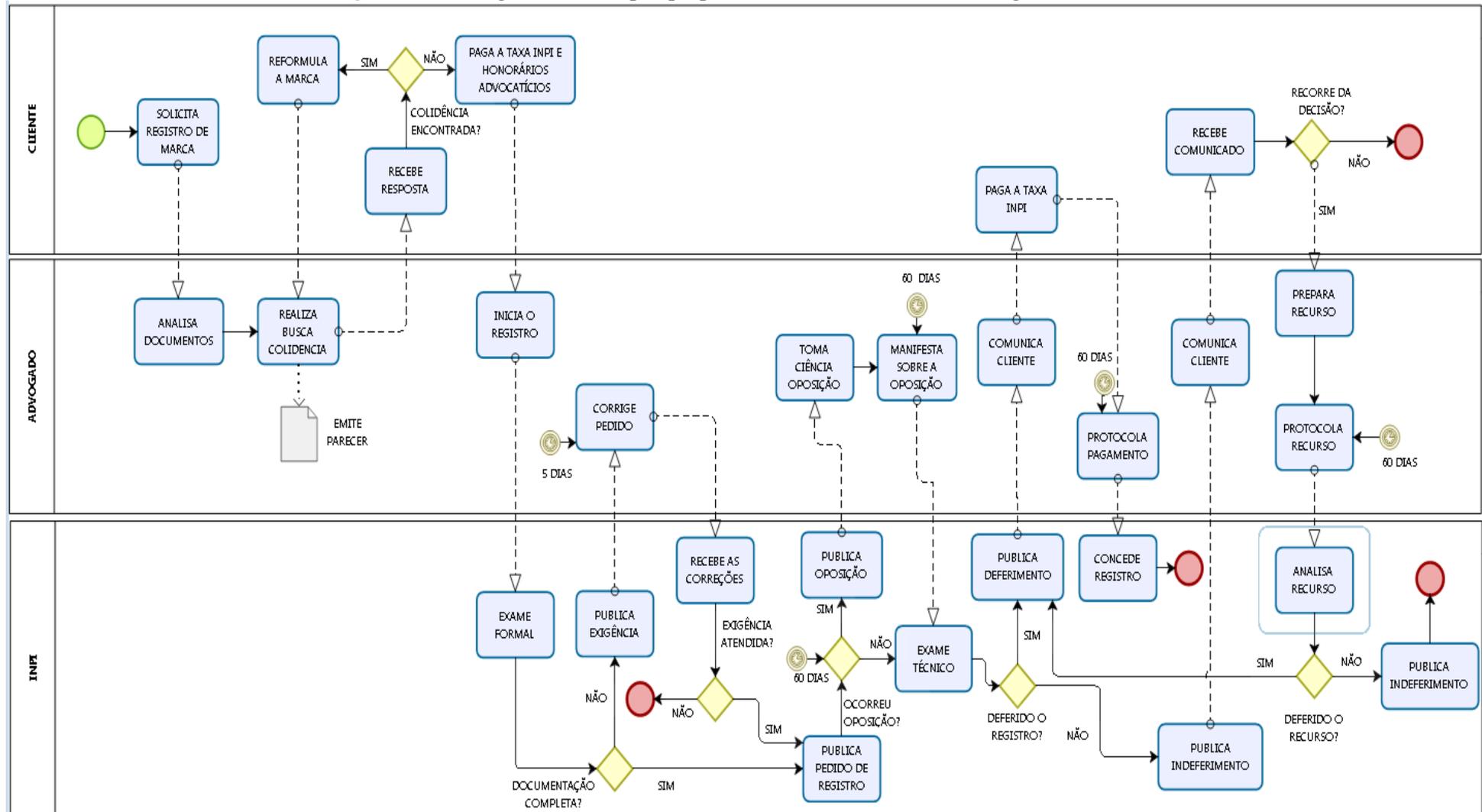
Após o protocolo do pedido de registro, decorre a etapa de exame formal da documentação. O que chama a atenção é o fato de ser o menor prazo encontrado no INPI, sendo todos os outros iguais ou superiores há 30 (trinta) dias. Se houver exigência na etapa do exame formal, ocorre a publicação pelo INPI no prazo de 5 (cinco) dias. O advogado toma conhecimento e corrige o pedido, encaminhando ao INPI, que analisará se a exigência foi cumprida.

Vencida essa etapa, ocorre a publicação do pedido. A data de publicação é o marco para qualquer interessado ingressar com uma oposição ao registro no prazo de 60 (sessenta) dias. Não basta ingressar com a oposição – é necessário comprovar existência de pedido do opositor simultaneamente protocolado, em andamento ou já concedido. Ocorrendo uma oposição, esta é publicada na revista eletrônica do INPI e o advogado terá 60 (sessenta) dias para se manifestar contra a oposição de terceiros ao seu cliente.

Com ou sem oposição, a etapa seguinte é a do exame técnico, também chamado de exame substantivo, quando o INPI pode realizar novas exigências. Nessa etapa, em caso de existência de oposição, o processo deverá ser suspenso até que o pedido de registro do opositor seja concluído.

Não havendo oposição, ou sendo ela infrutífera, terá continuidade o exame técnico do pedido. A decisão de mérito será publicada pelo INPI e, em caso de deferimento, o advogado comunicará ao cliente para que este pague a taxa de expedição do certificado de registro e do primeiro decênio. Em caso de indeferimento, o advogado terá 60 (sessenta) dias para recorrer da decisão. Mantido o indeferimento encerra-se o trâmite administrativo, restando a possibilidade de ingressar com ação judicial.

Figura 4 - Fluxograma das etapas preparatórias e do andamento de registro de marca



Fonte: Elaborado pelo autor. Todas as figuras e fluxogramas foram elaboradas no programa Bizagi Modeler, utilizando-se a versão gratuita de número 2.9.0.4.

O Fluxograma (**Figura 5**) seguinte trata de um serviço preparatório ao depósito de uma patente, conhecido como Análise de Patenteabilidade. Esse serviço se caracteriza por ser uma busca nos repositórios de documentos acadêmicos, científicos e de patentes já registradas, para determinar se a invenção trazida pelo cliente é nova e passível de registro, ou não, pode ser registrada pela ausência dessa qualidade.

A análise de patenteabilidade é uma busca que possui variações possíveis de serem ofertadas como serviços aos clientes, derivada da prospecção tecnológica que visa obter informações sobre o patamar de desenvolvimento da tecnologia, como já citado.

Importante ressalva é a de que todos os serviços relacionados ao INPI e MAPA não são atos privativos de advogado, ou seja, podem ser realizados por qualquer pessoa com conhecimento especializado nos métodos de busca e nos procedimentos de registro, mas é aconselhável a atuação de advogado principalmente nos casos de oposição.

Conforme **Figura 5**, abaixo, o cliente contrata o serviço de análise de patenteabilidade ao advogado. Este, ou um colaborador especializado, primeiramente irá realizar a classificação do campo tecnológico da invenção.

Em seguida, poderá fazer uma busca superficial nas bases de patentes e de publicações, para dimensionar quantas horas de trabalho serão necessárias à realização da busca completa, a fim de encontrar alguns resultados significativos.

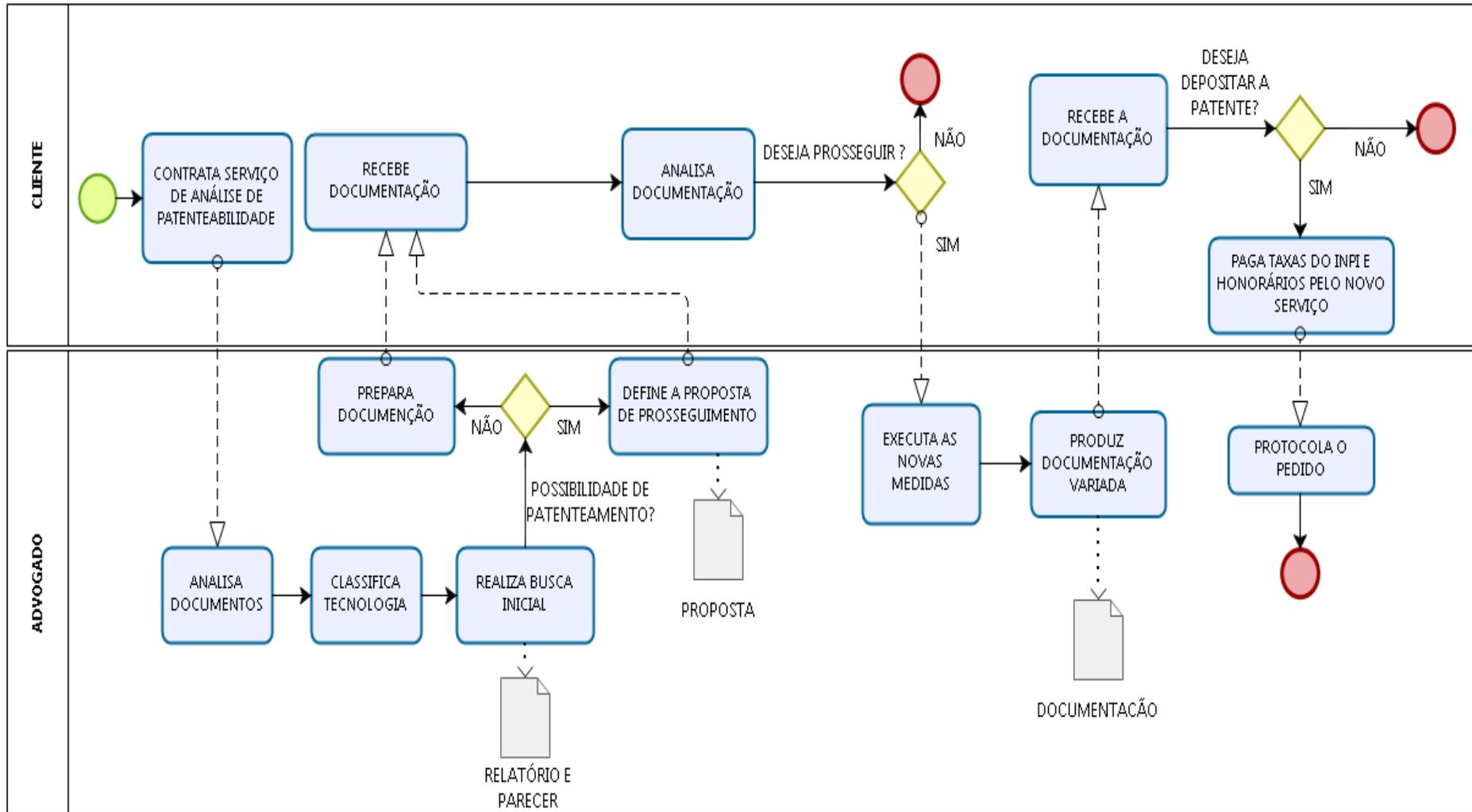
O resultado da pesquisa inicial será transformado num relatório ou parecer por um advogado e apresentado ao cliente. Nesse resultado, o advogado pode sugerir alterações, contratação de especialista e realizar questionamentos, sendo normalmente necessária outra reunião.

No Fluxograma em análise, optou-se por realizar uma busca inicial e uma segunda busca mais aprofundada. Essa escolha pode não ser a mais adequada, porém é apresentada a fim de permitir citar as duas etapas, ressaltado ser a escolha livre para cada profissional.

Considerando a escolha do procedimento acima, dividido em duas buscas, caso o cliente queira prosseguir com uma busca completa deve-se calcular o custo em horas de acesso a programas específicos que a realizem, além do custo da contratação de especialista para analisar os resultados e redigir a parte técnica relacionada ao depósito do pedido de patente, quando for necessário.

Concluída a busca e demais análises, em caso de se confirmar o cumprimento dos requisitos de patenteabilidade e confirmada a intenção do cliente no depósito do pedido, este pagará a taxa do INPI e os honorários advocatícios para acompanhamento do depósito do pedido de patente.

Figura 5 - Fluxograma de análise de patenteabilidade preparatória ao depósito do pedido de patente junto ao INPI



Fonte: Elaborado pelo autor.

A **Figura 6**, abaixo, traz o Fluxograma foi desenvolvido a partir do protocolo junto ao INPI. O procedimento pode ficar muito mais complexo, caso exista interesse no depósito internacional e a depender dos tipos de estratégias utilizadas nesse caso – por exemplo, definir se o depósito internacional se dará diretamente no país de destino ou será realizado via país de origem através do Tratado de Cooperação em Patentes (PTC) ou nos termos da Convenção da União de Paris (CUP). Cada tipo de estratégia modificaria o fluxograma a seguir.

Tomando como premissa não haver interesse de depósito internacional, o cliente paga a taxa do INPI e os honorários advocatícios e o advogado. O advogado prepara toda a documentação e inicia o depósito do pedido de patente.

O INPI fará o exame formal da documentação e poderá solicitar exigências formais no prazo de trinta dias da data de publicação. O advogado responderá à exigência e, sendo considerada atendida, será publicada pelo INPI a formalização da data do depósito do pedido.

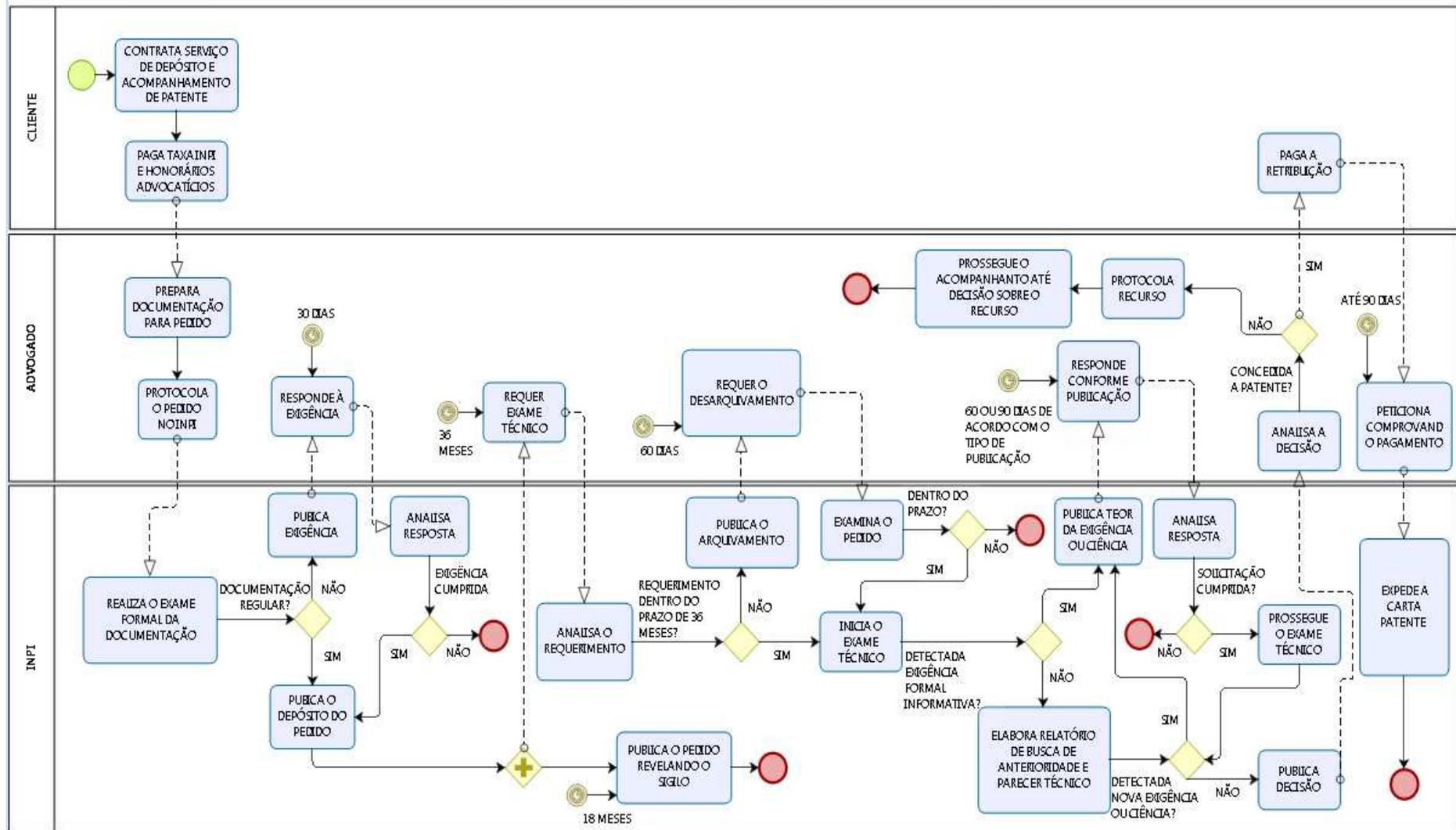
Da data de publicação do depósito do pedido começam a correr dois prazos simultâneos. O primeiro é o prazo de sigilo de 18 (dezoito) meses para que o pedido seja publicado na íntegra pelo INPI, ressalvadas hipóteses legais de antecipação da publicação ou de manutenção do sigilo.

O segundo prazo começa também da data de publicação do depósito do pedido, a partir da qual o depositante terá 36 (trinta e seis) meses para requerer o exame de patenteabilidade sob pena de arquivamento.

O exame de patenteabilidade é o início do exame técnico ou de mérito. Iniciado o exame, eventual exigência será publicada abrindo prazo de 90 (noventa) dias para cumprimento. A resposta da exigência pode gerar outras exigências a critério do INPI.

Conclui-se o exame de patenteabilidade com a decisão de concessão ou não da patente. A partir da data de publicação do resultado, começa o prazo para pagamento se a patente foi concedida ou de recurso contra o indeferimento. O comprovante de pagamento deve ser juntado em até 60 (sessenta) dias prorrogáveis por mais 30 (trinta) dias no prazo extraordinário de pagamento para ser expedida a Carta Patente. Em caso de indeferimento, caberá recurso ao INPI no prazo de 60 (sessenta) dias. Do indeferimento do recurso cabe ação judicial.

Figura 6 - Fluxograma de depósito de pedido de patente nacional junto ao INPI



Fonte: Elaborado pelo autor.

A **Figura 7** ilustra a análise de um fluxo representativo do andamento de um processo judicial, desde a contratação dos serviços advocatícios até o momento final do arquivamento. O cliente solicita ao advogado seus serviços para análise de uma situação. Após a análise, o advogado responde ao cliente, normalmente através de reunião para definição da melhor ação a ser realizada. A melhor ação a ser tomada com base em fatos e documentos pode variar desde não iniciar nenhuma ação naquele momento, realizar alguma ação extrajudicial ou até ingressar com algum tipo de medida ou ação judicial.

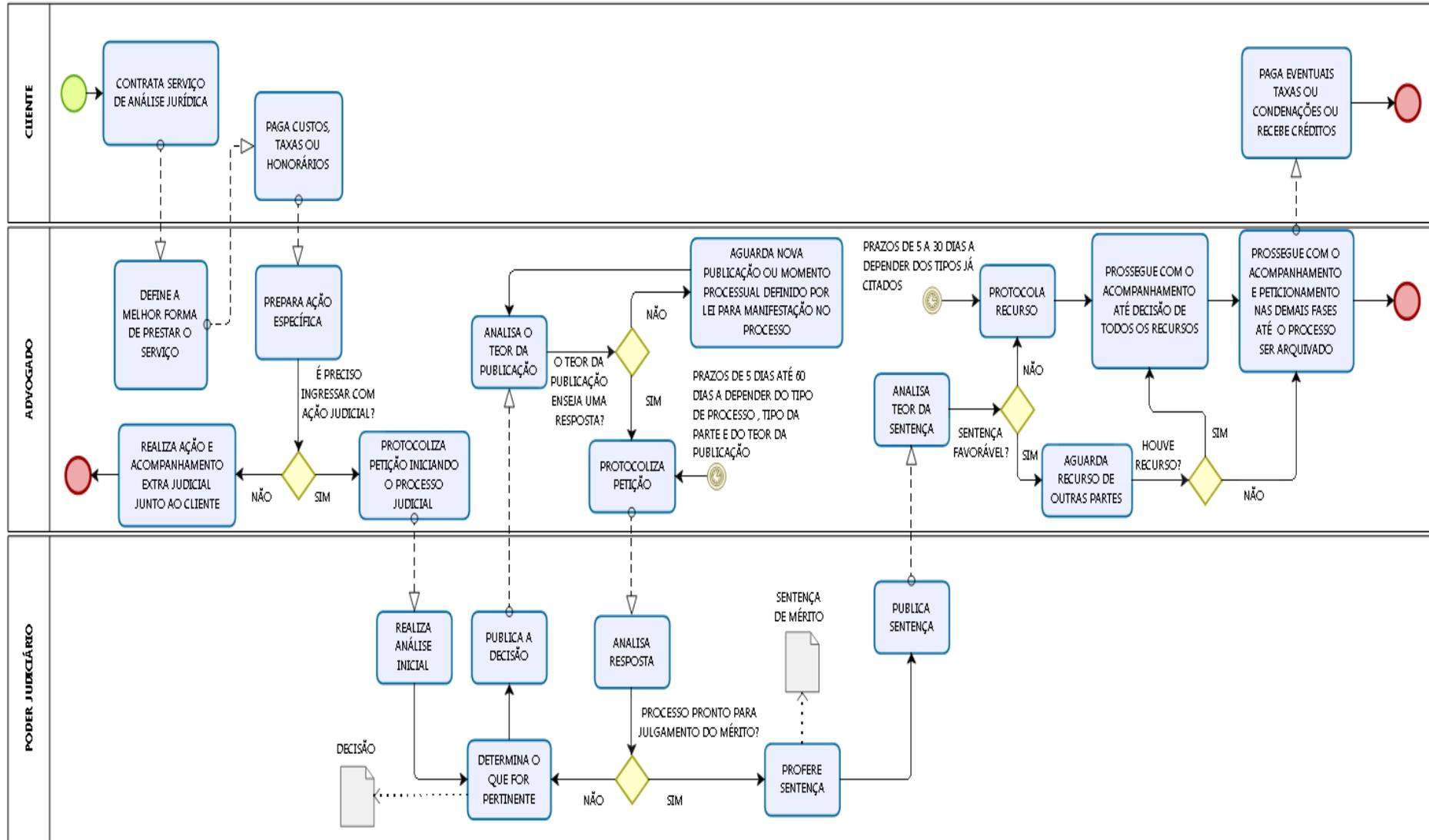
Sendo escolhida a via judicial, o cliente paga as taxas, custas e honorários, e o advogado prepara e protocoliza a medida judicial, que normalmente dá origem a um processo. No caso de um processo genérico, a petição inicial é recebida e, após os trâmites burocráticos, o juiz realiza a primeira análise formal dos requisitos de validade da ação, dentre outros. Enquanto no procedimento administrativo normalmente é feito um exame formal, no processo judicial é feito um exame formal de pressupostos e condições da ação e ainda um exame preliminar da matéria a ser julgada para decidir sobre pedidos de urgência, por exemplo.

Após a análise inicial do juiz, este ordena a publicação do despacho inicial, que pode ter forma de citação, notificação ou intimação. Publicada a decisão, o advogado tomará conhecimento e peticionará atendendo as determinações do Juiz no que for preciso.

O juiz seguirá o devido processo legal, garantido o contraditório e a ampla defesa. Esses termos são muito repetidos no meio jurídico e simbolizam alguns dos princípios do Poder Judiciário. Seguido o devido processo legal e garantido às partes todos os seus direitos, nada mais havendo a adicionar, o processo segue concluso para a decisão de mérito chamada de Sentença.

A sentença é igualmente publicada e o advogado deverá analisar a melhor medida conforme o caso, seguindo o processo para fase de recursos ou se iniciando a fase de execução da sentença, conforme o caso. Cumpridos todos os atos previstos em lei, o processo é arquivado. A Lei garante a revisão de processos finalizados, em casos específicos, por meio da Ação Rescisória. A **Figura 7**, abaixo, ilustra de forma sintética e didática as etapas mais comuns do procedimento descrito, para fins comparativos entre os fluxos.

Figura 7 - Fluxograma hipotético das etapas de um processo judicial



Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível notar semelhanças entre as etapas de todos os fluxogramas, ressaltando-se que a diferença marcante entre eles é o nível de complexidade muito maior no procedimento judicial pelo fato de o juiz ter uma quantidade muito maior de atribuições de poder decisório, em comparação com o examinador do procedimento administrativo.

Apesar da complexidade do fluxo judicial, nota-se que as comunicações entre o poder judiciário e o advogado ocorrem por meio de publicações, e o advogado interage com o cliente de maneira semelhante ao procedimento administrativo. Outras similaridades são o estabelecimento de prazos, elaborações de manifestações, recursos, pagamentos de honorários e de taxas, demonstrando que os procedimentos administrativo e judicial possuem principais semelhantes já citadas, quais sejam: protocolo, exame formal, publicação, exame técnico ou de mérito, decisão e recurso.

Diante das semelhanças, defende-se a possibilidade de união dos fluxos de trabalho judiciais e administrativos num mesmo local do *software*. As comparações aqui trazidas buscaram demonstrar a possibilidade de união e, assim, disseminar a cultura da inovação no ambiente advocatício, através de dados que subsidiem a inclusão da oferta desses serviços pelos advogados.

A execução de serviços específicos, tais como a análise de colidência e a busca de anterioridade, precisa de um espaço próprio ou de outros sistemas, mas o fluxo de trabalho poderá ser registrado no mesmo fluxo judicial, sem receios de falhas e gerando estatísticas conjuntas.

2.1.4 Análise e adaptação de proposta de governança para parques tecnológicos para o contexto advocatício

Após a realização da pesquisa bibliográfica a partir do trabalho de Chiochetta (2010), selecionou-se um modelo de governança para parques tecnológicos como paradigma por conter a proposta e modelo de governança mais detalhada e completa dentre os textos pesquisados, viabilizando as comparações e as adaptações ao contexto da advocacia.

Segundo o autor, "a governança necessita de um processo de gestão" e, por sua vez, "para estabelecer os processos de gestão, na governança, é necessário estabelecer os elementos, a estrutura e os atores". (CHIOCHETTA, 2010, p. 55-56).

Na proposta de governança presente nesse trabalho será possível identificar as

adaptações realizadas. Os atores foram modificados para os respectivos atores do ambiente advocatício. Os elementos foram mantidos e a eles serão adicionadas, como parte da proposta, as categorias de inovação presentes no *Manual de Oslo* (2018).

A estrutura foi modificada devido ao entendimento de que os novos advogados e novos escritórios não possuem sequer um espaço físico para iniciar suas atividades. Não por outro motivo, a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) oferece salas temporárias que servem para os advogados atenderem seus clientes excepcionalmente, mas que acabam se tornando regra para alguns novos advogados que não possuem meios de criar sua estrutura física.

Assim, para o novo advogado a estrutura organizacional foi substituída pelas competências que puderam ser identificadas associadas às mesmas. O processo de gestão proposto por Chiochetta também foi adaptado, adicionando como a etapa final a identificação dos processos de negócios de acordo com os conceitos trazidos em *Oslo* e adicionando, ainda, a segunda contribuição de *Oslo* no tocante aos elementos.

Inicialmente, Chiochetta enumera seis elementos de governança em parque tecnológico. Os elementos e suas características foram selecionados pelo autor de acordo com o contexto dos parques tecnológicos. Desta maneira, uma revisão da literatura pode ser válida para identificar outros elementos que sejam voltados especificamente ao contexto advocatício e, por isso, não incluído abaixo. São eles:

- Inovação;
- Infraestrutura;
- Viabilidade institucional;
- Identidade organizacional;
- Ambiente organizacional;
- e Cultura local.

No elemento *inovação*, três aspectos se destacam: a evolução técnica e gerencial da empresa, o relacionamento com empresas similares e o relacionamento com os demais atores. O elemento inovação adaptado ao contexto advocatício se caracteriza pela implementação de melhorias dos processos de negócio existentes, com ideias ou métodos desenvolvidos no próprio ambiente ou originário de fontes externas, empreendimentos similares e demais atores.

A inovação se insere no processo de negócios alcançando a prestação final de serviços, como no caso da inclusão no portfólio um novo serviço ou de uma nova área de atuação ligada, por exemplo, à consultoria em propriedade intelectual.

A melhoria na *infraestrutura* perpassa pela adequação da localização do empreendimento, meios de comunicação, equipamentos e pela qualificação dos profissionais. A estrutura diz respeito a todas as condições necessárias ou desejadas para um bom funcionamento como, por exemplo, condições físicas, tais como saneamento, transportes, proximidade de fornecedores, clientes, parceiros e órgãos judiciais.

A *viabilidade institucional* aborda questões legais e políticas necessárias para manutenção das atividades, além de fatores que possibilitem a existência e manutenção do negócio envolvendo, assim, análise de receitas e custos, sustentabilidade, modelos de enquadramento tributário e outras formas de adequação das atividades e gestão dos riscos.

A *identidade organizacional* é construída buscando-se definir a missão, visão, objetivo estratégico, metas, nível de cooperação entre os demais atores, definição de fatores de sucesso, identificando medidas que aumentem a confiança e a posição de liderança entre o ambiente e os demais atores, através de mecanismos de cooperação e integração.

O elemento *ambiente organizacional* visa estabelecer mecanismos de inserção e qualificação profissional e empresarial, e a prospecção de novas oportunidades de negócios. Preocupa-se igualmente em determinar as características dos treinamentos, assessorias, qualificações, o nível do regramento interno nas áreas de gestão de recursos humanos, cumprimento da legislação, *marketing*, estudos de novos serviços ou novos perfis de clientes e demais aspectos de mercado.

O elemento *cultura local* trata de avaliar o nível de integração e afinidade com a cultura e os grupos de interesse onde o ambiente produtivo está sendo inserido, visando a aproximação por medidas colaborativas que propiciem uma intervenção positiva junto à sociedade. No contexto da advocacia a cultura local precisaria ser vista sob o aspecto social, visa aproximar o empreendimento às demandas de grupos locais, visando o fortalecimento da imagem através dessa interação.

No planejamento para a implantação da governança proposto por Chiochetta (2010), são apresentadas etapas que trazem ações pertinentes a cada elemento:

1) Inovação

- Estabelecimento de políticas de incentivo a geração e aplicação do conhecimento.

2) Infraestrutura

- Levantamento de dados de equipamentos, estrutura e mão de obra;
- Formulação do método de gerenciamento da infraestrutura;
- Pesquisa de métodos de levantamento de novos recursos para a infraestrutura;
- Formulação do método de gerenciamento de novos recursos de infraestrutura.

3) Viabilidade Institucional

- Análise a situação financeira atual;
- Formulação do plano econômico financeiro;
- Pesquisa de formas de levantamento de novas fontes de recursos;
- Formulação de um sistema de gestão e controle econômico financeiro.

4) Identidade Organizacional

- Estabelecimento da visão, missão, objetivos e planos de ações com base nos elementos de governança.

5) Ambiente Organizacional

- Pesquisa do clima organizacional;
- Formulação do plano de cargos, funções e papéis dos atores;
- Formulação do plano mercadológico.

6) Cultura Local

- Estudo de cenário sociocultural da região;
- Formulação de projeto de interação com entidades da sociedade local;
- Formulação de plano de fortalecimento da imagem.

O próximo passo é determinar os atores na gestão do ambiente advocatício. Segundo Chiochetta (2010, p. 53), o conceito de atores deriva de *stakeholders*, termo que surgiu em 1963 em *Stanfor Research Institute*. Esse conceito pode ser entendido como os agentes envolvidos direta e indiretamente com o ambiente produtivo. Seriam as

"partes interessadas ou afetadas em algum assunto não necessariamente econômico" ou, ainda, "qualquer público que afete a empresa ou por ela é afetado em seus objetivos organizacionais". (CHIOCHETTA, 2010 p. 53-54)

Os exemplos de atores diretos trazidos pelo autor são, dentre outros, empregados, acionistas, fornecedores e clientes. São exemplos de agentes indiretos o governo, a mídia, a concorrência, grupos ou comunidades que possuam algum tipo de interesse numa questão pontual ou no negócio como um todo.

No contexto advocatício podem ser elencados os atores que interagem direta e indiretamente, ressaltando um ambiente advocatício pode até estabelecer algum tipo de parceria com órgãos públicos através de convênios e similares, mas para interagir com representatividade em uma proposta de governança coletiva teria que se posicionar como membro de comissão representativa do seu órgão de classe. Alguns atores seriam:

- Poder Judiciário – Ator com maior grau de interação no que se refere aos resultados da prestação de serviços do advogado em razão dos interesses do cliente.
- Ministério Público (MP), Defensoria Pública (DP), Procuradorias Gerais dos Estados e demais órgãos e entidades da administração pública – Atuam nos processos judiciais cumprindo funções específicas, tais como órgão acusador, fiscalizador, parte interessada, parte adversa e extrajudicialmente demanda o escritório através de atos administrativos envolvendo seus clientes.
- Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) – Entidade autônoma representativa da classe advocatícia.
- Advogados ou escritórios parceiros – Contribuem com a prestação de serviços e podem indicar clientes reciprocamente, mas podem ser um risco à qualidade do trabalho ou à imagem do escritório.
- Advogados concorrentes – Além do conceito comum, pode se tornar um concorrente um advogado parceiro, um antigo sócio, um advogado da parte contrária, um advogado que frequente, por qualquer razão, o mesmo círculo familiar, de amizades ou outros ambientes sociais, garantidas as sanções presentes por infração ética.
- Clientes – Pessoa física ou jurídica de diferentes perfis socioeconômicos, dentre outros fatores.
- Fornecedores – Podem se tornar parceiros com a melhora dos processos de ne-

gócio existentes ou serem substituídos em função dessa melhora. Podem gerar aumento ou novos custos bem-vindos pela melhora nos resultados, pelo crescimento ou por outro fator almejado pelo ambiente produtivo. São exemplos: os serviços bancários, contabilidade, limpeza, luz, água, telefone, internet e outros que são chamados de custos indiretos.

- Imprensa – Exerce influência na imagem do ambiente profissional a depender da circunstância em que o ambiente for destacado.

No que se refere ao elemento estrutura, segundo Chiochetta (2010), consiste em compreender “a estrutura hierárquica, contemplando cada modelo de acordo com suas particularidades” (CHIOCHETTA, 2010, p. 92).

A particularidade que precisa ser contemplada num novo ambiente de prestação de serviços advocatícios, para atender a governança dessa proposta, reside no fato de que o elemento estrutura – que é materializado através da criação de órgãos, gerências e diretorias – precisa ser substituído por uma estrutura virtual embarcada no *software* de gestão. Não há razão para replicar no *software* uma cópia virtual da estrutura física, mas observando as estruturas de uma governança tradicional é possível identificar competências necessárias ao processo de gestão para inclusão no *software*.

Da análise das estruturas de governança no ambiente advocatício para parques tecnológicos é possível extrair as seguintes competências:

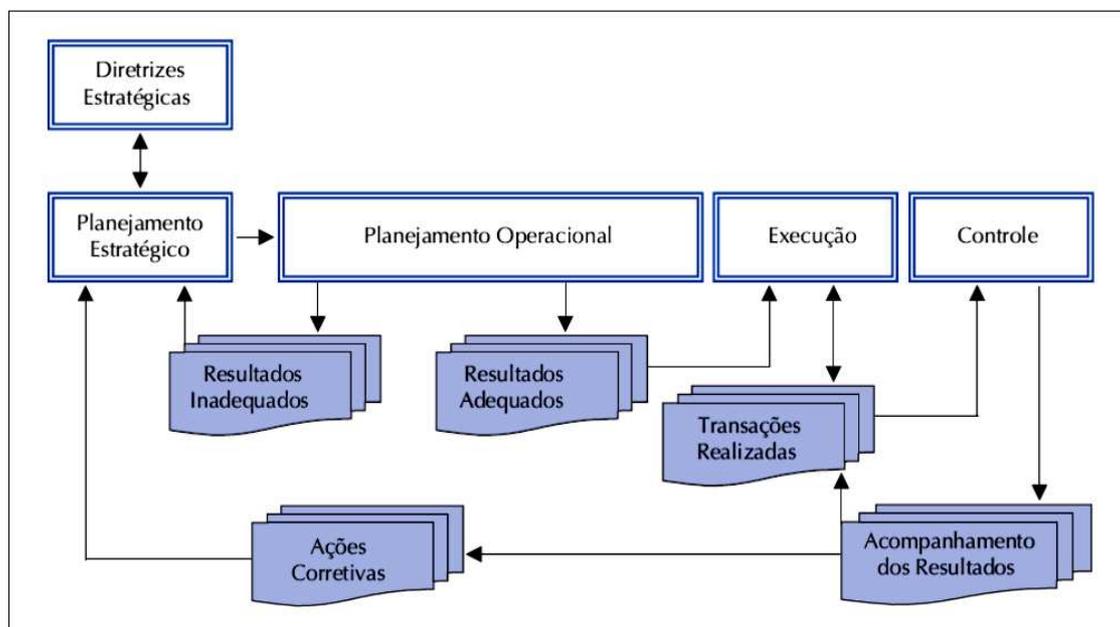
- Definir diretrizes, políticas e objetivos estratégicos;
- Normatizar a conduta buscando a ética e as boas práticas (*compliance*);
- Aprovar e operacionalizar parcerias com outros escritórios ou advogados;
- Estabelecer critérios para compras, reposições e de manutenções;
- Acompanhar as regulamentações municipais, estaduais, federais, de legislação, de jurisprudência e dos contratos entre os clientes e fornecedores;
- Propor modificações ou adições aos processos de negócio do ambiente;
- Controlar a contabilidade interna, externas e realizar auditoria;
- Acompanhar notícias e demais publicações sobre assuntos de interesse do ambiente.

No trabalho de Souza e Borinelli (2009) é possível levantar outras competências a serem consideradas para a governança advocatícia. Essas são decorrentes, segundo os autores, das oito funções da controladoria que é por eles considerada o órgão responsável pela governança corporativa. Assim, é possível adicionar outras competências ao que foi trazido por Chiochetta:

- Definir métodos de medição de desempenho;
- Definir métodos de gestão de preços;
- Definir métodos de análise sobre a viabilidade econômica de projetos;
- Definir métodos de identificação e controle dos riscos e efeitos;
- Definir métodos de gestão das informações.

Chiochetta (2010) apresenta um modelo de processo de governança adaptado de Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001) enfatizando as interações sistêmicas do processo de governança:

Figura 8 - Interações Sistêmicas do Processo de Gestão



Fonte: Criado por Chiochetta (2010), adaptada de Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001).

O autor define quatro etapas principais que são: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Estas etapas estão interligadas a ações formando interações sistêmicas. As diretrizes estratégicas determinam a construção do

planejamento estratégico, este determina os padrões e medidas para teste no planejamento operacional.

Ocorrendo divergências no planejamento operacional, é possível retroceder as etapas anteriores. Estando adequados os padrões, parte-se para execução e controle. No controle, se os resultados são insatisfatórios, promovem-se ações corretivas que podem alcançar o nível das diretrizes estratégicas.

2.2 Problema

A realidade advocatícia passa por mudanças constantes desde o surgimento de novas tecnologias de informação, alterando as formas de comunicação existentes entre advogados, clientes e órgãos públicos. Com o crescimento do uso da TI, o Poder Público modificou seus fluxos, o que representa oportunidades ou obstáculos, a depender da postura adotada pelo profissional da advocacia.

Por outro lado, o aumento dos canais de comunicação viabilizou a oferta de novos serviços. Bancos de dados sobre Patentes e outros tipos de registros podem ser acessados através da internet e, assim, o advogado pode utilizar essas fontes para incrementar seus serviços e se diferenciar perante a concorrência.

O prestador de serviço autônomo ou aquele que decide por criar uma pessoa jurídica terá de administrar o negócio, recolher impostos e tributos e demais obrigações relacionadas à execução de suas atividades.

Nesse contexto surge o problema: Como sistematizar os fluxos de trabalho advocatícios possibilitando a promoção da inovação no ambiente advocatício?

A partir dessa pergunta foi constatado que a sistematização precisaria dialogar com os aspectos de evolução da TI, o que direciona a solução para a forma de uma linguagem que só pode ser criada através do desenvolvimento de um *software*.

Definida a linguagem, é preciso selecionar o conteúdo que possibilite a sistematização das atividades, a oferta de novos serviços e a promoção da inovação no ambiente produtivo. Considerou-se o quanto escrito por Moraes, Terence e Escrivão Filho (2004):

As dificuldades dos escritórios de advocacia são as mesmas de uma pequena empresa em geral que adquire computadores e sistemas de gestão. Se não houver uma avaliação prévia dos aspectos negociais de

cada ramo de atuação os resultados positivos serão pouco sentidos. (MORAES; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2004, p.46).

Dessa forma, para a solução do problema é necessária a sistematização dos processos de negócio integrados ao *know-how* da prática profissional, para promover a melhoria na gestão no ambiente produtivo, gerando novos produtos e processos de negócio.

2.3 Objetivos

O principal objetivo desse trabalho foi propor um modelo de governança integrado a um *software*, visando promover a inclusão da inovação como serviço em escritórios de advocacia, seja através da inovação de seus produtos quanto de processos de negócios.

Para se alcançar o objetivo citado, os seguintes **objetivos específicos** foram definidos:

- Determinar quais as funcionalidades mais oferecidas nos *softwares* jurídicos e estabelecer a relação entre as funcionalidades e os tipos de inovação que podem integrar à proposta;
- Analisar procedimentos de registro relacionados à inovação tecnológica no Brasil e outros serviços que podem ser compatibilizados com os procedimentos tradicionalmente existentes no ambiente advocatício;
- Estabelecer as características essenciais do *software* que atendam os fluxos de trabalho advocatícios e promovam a gestão da inovação no ambiente profissional, gerando novos processos de negócio e de novos produtos, bens e serviços;
- Analisar e adaptar modelo de governança para o contexto advocatício.

2.4 Vantagens da proposta

A presente proposta trata da promoção da inovação em todos os significados elencados nesse trabalho através da adequação de *softwares* aplicados a gestão de escritórios de advocacia. A inovação tecnológica é um novo serviço a ser oferecido, valorizan-

do o tema ao possibilitar novos ganhos econômicos. Outro aspecto que gera a valorização e disseminação do tema é a junção dos fluxos judiciais e administrativos analisados, o que possibilita a igualdade de tratamento em relação aos fluxos de trabalho tradicionalmente executados pelo advogado.

A disponibilização de novos serviços inclusos na proposta para o ambiente advocatício pode contribuir, além da disseminação da cultura, para o aumento real dos registros, viabilizando negociações futuras e, assim, tornando-se um catalisador de inovações para o setor produtivo.

Além desse aspecto, a governança no ambiente advocatício poderá ocorrer de maneira cada vez mais consciente, em virtude da existência de uma sistematização que permita aperfeiçoar os processos de negócio existentes, e criar e desenvolver inovações através de um *software* de referência no assunto.

Advogados que não possuem o conhecimento de gestão poderão utilizar a proposta para iniciar o mapeamento de seus processos de negócio, atingindo mais rapidamente os estágios avançados descritos por Nolan (1979), analisados nesse trabalho.

Em relação à inovação de produto, a vantagem dessa proposta consiste desde a oferecimento de serviços voltados para desenvolver o próprio ambiente produtivo, até o oferecimento de novos serviços, tais como os de prospecção tecnológica, análise de patenteabilidade, análise de colidências, entre outros até então presentes apenas em *softwares* específicos, que cobram por hora de acesso ou possuem planos bastante onerosos.

Ainda em relação à governança, esta permitirá a inovação constante dos processos de negócios, pois nos *softwares* que não permitem customização dos fluxos os processos internos são inicialmente melhorados, mas no momento em que são consolidados, o *software* tradicional se torna verdadeiro obstáculo para modificações.

Assim, as características das funcionalidades presentes nessa proposta buscam permitir o aprimoramento dos procedimentos a partir de um *software* que será altamente customizável, sem a necessidade de custear, com desenvolvedores, novas alterações ou funcionalidades, assim como busca minimizar a necessidade de aquisição de outros *softwares* pela possibilidade de serem trabalhados, e criadas novas categorias em seus módulos.

2.5 Materiais, Métodos e Procedimentos

A definição da metodologia adotada nessa pesquisa foi baseada, principalmente, no trabalho de Marconi e Lakatos (2001, p.155) que afirmam ser a pesquisa “um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. No caso da presente pesquisa, buscou-se analisar o contexto da advocacia enquanto ambiente produtivo para a elaboração de um *software* jurídico de gestão com foco na inovação.

Segundo Prodanov e De Freitas (2013), existem diversas classificações de pesquisa, sendo a forma clássica estratificada quanto à: natureza, aos objetivos e aos procedimentos. Esse trabalho classifica-se como aplicado, descritivo e bibliográfico pelas razões expostas a seguir.

Quanto à natureza, é uma pesquisa aplicada por gerar novos conhecimentos que serão voltados a solucionar um problema específico (a interação advogado-*software*-inovação), resultando em novos processos e produtos (a proposta de adequação de *software*).

Quanto aos objetivos, a investigação é descritiva, pois registra as características dos *softwares* oferecidos atualmente no mercado e estabelece relações através da observação sistemática das funcionalidades, limitações e preço. A realidade advocatícia é descrita diante da necessidade de sistematizar suas atividades, o que gera o problema e demanda uma proposta de solução.

Quanto aos procedimentos, o presente trabalho é bibliográfico, por realizar a busca de artigos científicos, em bancos como o portal da CAPES e *Science Direct*. Sob a ótica de Prodanov e De Freitas (2013), essa pesquisa poderia ser considerada de campo, pois “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los” (PRODANOV; DE FREITAS, 2013, p.59).

Nessa pesquisa, as variáveis observadas foram as funcionalidades, limitações e preços de quinze *softwares*, além da observação de procedimentos de registro e de serviços relacionados à inovação.

Como unir em uma proposta de *software* os recursos essenciais para a prestação de serviços advocatícios e, ao mesmo tempo, promover a gestão da inovação do referido ambiente? Para encontrar a resposta a essa questão foi elaborado o roteiro metodológico

abaixo.

Quadro 4 - Etapas do Roteiro Metodológico

ETAPA	AÇÃO
1	Reflexão sobre a realidade advocatícia em função do surgimento da TI, da falta de <i>expertise</i> administrativa dos advogados e dos tipos de serviços oferecidos pelos advogados, visando à delimitação do problema.
2	Pesquisa em artigos científicos e demais publicações sobre ambientes produtivos com ênfase no ambiente advocatício, buscando estabelecer relações com a governança, tecnologia da informação e com os tipos de inovação, através da observação das funcionalidades de <i>softwares</i> jurídicos, dos fluxos de registro voltados à propriedade intelectual relacionada à inovação e de formas de governança adaptáveis à advocacia.
3	Sistematização e classificação dos dados obtidos através da etapa anterior.
4	Definição das funcionalidades e demais características a serem utilizadas na proposta do <i>software</i> .
5	Elaboração dos quadros descritivos da proposta, compostos por módulos, categorias, requisitos e demais materiais (incluindo a elaboração de artigo científico).

Fonte: Elaboração própria.

A busca pelos *softwares* a serem objeto de observação se iniciou pela consulta à base de dados do INPI. Primeiramente, realizou-se a busca por palavras-chave no campo “título do registro”, utilizando os termos “advocacia”, “jurídico” e “direito”. Como resultado, foram localizados 45 (quarenta e cinco) registros, depois de eliminadas as duplicidades.

Em seguida, foi realizada busca na base de marcas do INPI, para averiguar o grau de interesse dos titulares na comercialização dos *softwares* encontrados. Os parâmetros utilizados na base de marcas foram: nome do titular, nome dos autores e nome de registro do *software*. Ao final dessa etapa, 12 (doze) apresentavam marca associada.

Em nova tentativa de localizar informações sobre o uso comercial dos 45 (quarenta e cinco) registros, buscou-se na internet pelo nome de registro do programa no INPI, nome da marca, nome dos titulares e nome dos autores. Foram encontrados 17 (dezessete) resultados.

Após realização das duas estratégias citadas foram eliminadas as duplicidades e observadas as informações para determinar o segmento a que os *softwares* se destinam. Ao final, apenas 6 (seis) dos 45 (quarenta e cinco) iniciais se enquadravam no segmento *software* voltado à gestão da atividade profissional da advocacia.

Diante da pequena quantidade de resultados, optou-se por realizar nova estraté-

gia para selecionar *softwares* jurídicos. A nova estratégia de busca gerou dados em separado para, ao final, permitir a validação da ordem de classificação das funcionalidades encontradas. A execução se deu pela busca na internet aberta, pelo parâmetro “melhores *softwares* jurídicos”, que resultaram em listas de *softwares* hipoteticamente mais utilizados pelos profissionais da advocacia, permitindo a seleção de 9 (nove) *softwares*. A pesquisa descrita foi realizada entre os meses de dezembro de 2017 e junho 2018.

Desse ponto, se iniciou a observação e o registro das informações relativas às funcionalidades, limitações e preços dos *softwares* nos dois grupos resultantes. Não foram realizados testes em versões de demonstração disponíveis para não gerar um tratamento diferente na coleta de informações, pois essa possibilidade não era oferecida por todos. Após a comparação das funcionalidades nos dois grupos, foi elaborado quadro associando as funcionalidades detectadas ao tipo de inovação encontrada no *Manual de Oslo*.

Na etapa seguinte, foram analisados os principais procedimentos de registro de inovação tecnológica em vigor no Brasil. Foram elaborados fluxogramas para demonstrar as etapas de registro e também de serviços relacionados à inovação que podem ser oferecidos pelos advogados. Em seguida, foi elaborado fluxograma para um processo judicial tradicional, para verificar a possibilidade de integração entre o fluxo de trabalho tradicional e os novos fluxos de trabalho relacionados à inovação.

Na última parte do trabalho, foi analisado o processo de gestão da governança para parques tecnológicos a fim de adaptá-lo à realidade advocatícia, incorporando o modelo para a proposta de governança por meio de um *software*, permitindo o futuro desenvolvimento de funcionalidades voltadas à inovação e à governança no ambiente produtivo. A proposta foi materializada através da definição dos módulos, categorias, funcionalidades e requisitos técnicos.

2.6 Proposta de processo de gestão da governança com foco em inovação

A **Figura 9**, na página seguinte, é o resultado da análise da proposta de governança para parques tecnológicos, desenvolvida por Chiochetta (2010) e adaptada ao ambiente advocatício conforme **item 2.1.4**.

As interações sistêmicas presentes no processo de gestão da governança originalmente propostos sofreram alterações ocasionadas pela inclusão na etapa de

planejamento estratégico da subetapa "Mapeamento e distribuição dos processos de negócio de acordo com o *Manual Oslo*".

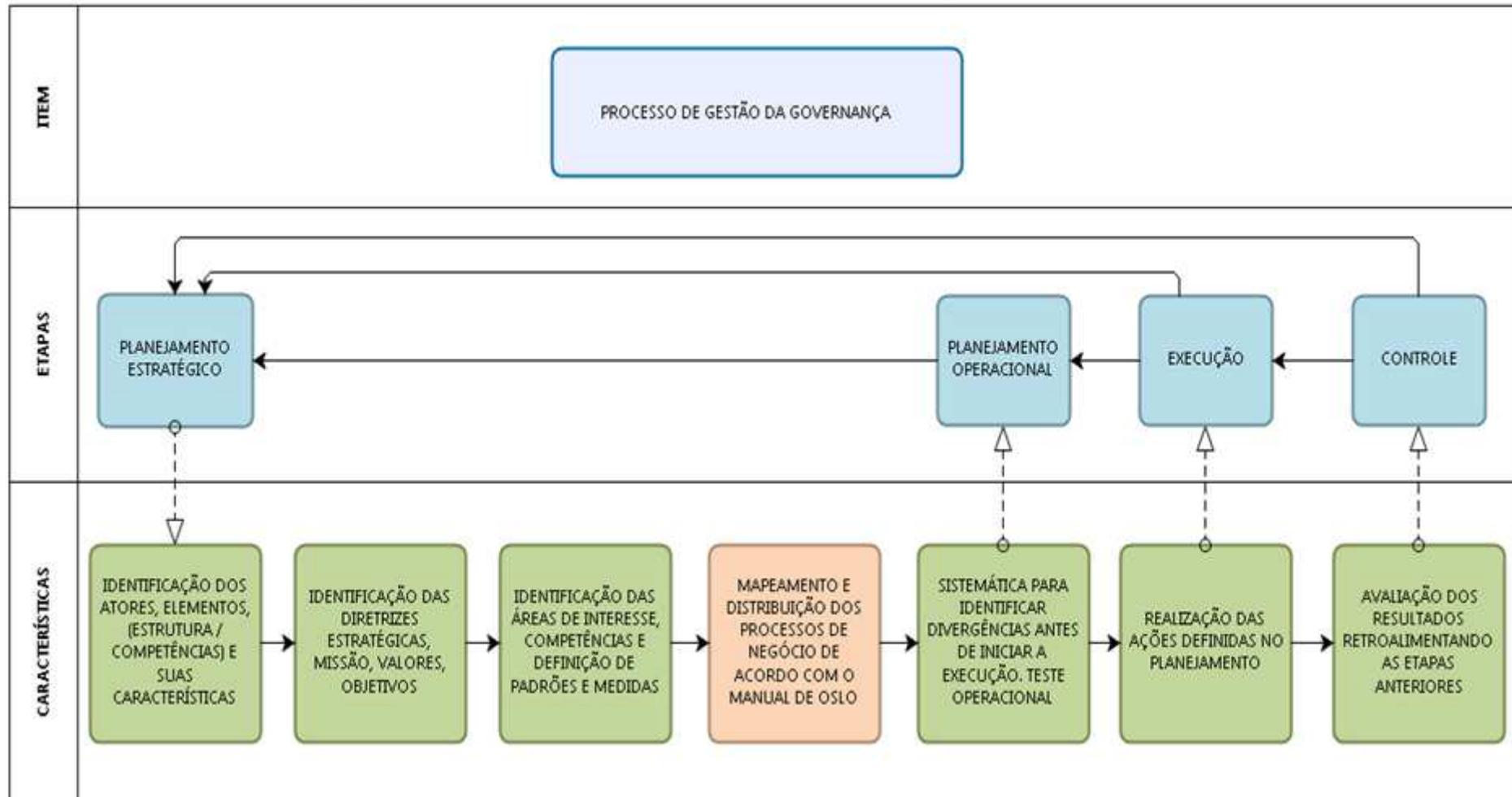
Propõe-se que cada etapa ou subetapa possa dar início a novas categorias independentes dentro do módulo de inovação, sendo o conceito de módulos, categorias e itens melhor explicado quando apresentados os módulos da proposta de *software*.

O processo de governança adaptada para a advocacia apresentado na **Figura 9** preserva as quatro etapas originais da proposta de Chiochetta (2010) que são: o planejamento estratégico, o planejamento operacional, a execução e o controle, destacando as etapas originais com a cor **azul**, as subetapas originais com a cor **verde** e a nova subetapa baseada no *Manual de Oslo* (OCDE, 2018) com a cor **marrom**.

Outro ponto alterado na **Figura 9** foi o conceito de estrutura presente em outros subitens dessa etapa, que foi adequado para a noção de competências, tanto para o contexto advocatício quanto para outros ambientes produtivos de menor porte, para possibilitar o melhor tratamento dentro do *software* e aproveitamento pelo usuário.

Por último, nos elementos propostos por Chiochetta (2010) na primeira subetapa "Identificação de atores, elementos e estrutura", se percebeu a afinidade com os tipos de inovação do *Manual de Oslo* e, assim, esta associação também causa uma modificação no entendimento original. O caráter customizável da proposta permitirá que novos processos de gestão sejam aplicados. Por isso, é preciso comentar que o processo de gestão da governança abaixo poderá ser modificado pelo próprio usuário, sendo a **Figura 9** uma possibilidade sugerida, conforme a proposta de governança para parques tecnológicos.

Figura 9 - Processo de Gestão da Governança Modificado pelos Conceitos de *Oslo*



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Chiochetta (2010).

A **Figura 10**, a seguir, apresenta na primeira coluna os elementos da proposta de governança de Chiochetta (2010) e na segunda coluna um arranjo das 6 (seis) categorias principais constantes na quarta edição do *Manual de Oslo* (OCDE, 2018) relacionando Chiochetta (2010) com *Oslo* (2018), demonstrando que *Oslo* pode agregar informações desde o início do planejamento estratégico.

Da análise das categorias principais de *Oslo* (2018) foi percebido que a categoria Administração e Gestão precisaria ser detalhada e, por essa razão, foi elaborada a terceira coluna que apresenta as subdivisões da categoria Administração e Gestão presentes no *Manual de Oslo*. A relação de afinidade conceitual entre as três colunas da **Figura 10** demonstra a possibilidade de inclusão dos elementos de *Oslo* na proposta de governança adaptado à advocacia.

Figura 10 - Comparação entre Elementos de Chiochetta e as Categorias e Subcategorias do Manual de Oslo

INOVAÇÃO	1. INCENTIVO À EVOLUÇÃO TÉCNICA E GERENCIAL	2. RELACIONAMENTO COM PARCEIROS	3. RELACIONAMENTO COM DEMAIS ATORES	INOVAÇÃO	PROCESSO DE PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	INOVAÇÃO	RELAÇÕES EXTERNAS : FORNECEDORES E ALIANÇAS				
INFRAESTRUTURA	4. LEVANTAMENTO DE RECURSOS PARA A REALIZAÇÃO DO EMPREENHIMENTO: EQUIPAMENTOS, ESTRUTURA E MAO-DE-OBRA			INFRAESTRUTURA	PROCESSO DE PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	PROCESSOS DE DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	INFRAESTRUTURA	RELAÇÕES EXTERNAS : FORNECEDORES E ALIANÇAS	FORMAÇÃO, RECRUTAMENTO	
VALIDADE INSTITUCIONAL	5. ANÁLISE LEGISLAÇÃO E COMPLIANCE	6. ANÁLISE SITUAÇÃO FINANCEIRA	7. LEVANTAMENTO DE NOVAS FONTES DE RECURSOS E OPORTUNIDADES	VALIDADE INSTITUCIONAL	PROCESSO DE PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	PROCESSOS DE DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA	PROCESSOS DE MARKETING E VENDAS	VALIDADE INSTITUCIONAL	GOVERNANÇA CORP: JURÍDICA, PLANEJAMENTO E RELAÇÕES PÚBLICAS	CONTABILIDADE FINANCEIRO E AUDITORIA	COMPRAS E AQUISIÇÕES
IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	8. MISSÃO, VISÃO, VALORES	9. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	10. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, PLANOS DE AÇÕES	IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E PROCESSOS DE NEGÓCIO			IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	GESTÃO ESTRATÉGICA GERAL: ORGANIZAÇÃO DE RESPONSABILIDADES	GOVERNANÇA CORP: JURÍDICA, PLANEJAMENTO E RELAÇÕES PÚBLICAS	ORGANIZAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	11. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS CLIMA, TREINAMENTO, INCENTIVOS, APERFEIÇOAMENTO, OPORTUNIDADES, REGRAMENTO INTERNO, PLANO DE CARREIRA, INTERAÇÕES COM ATORES E COM O MERCADO			AMBIENTE ORGANIZACIONAL	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS			AMBIENTE ORGANIZACIONAL	FORMAÇÃO, RECRUTAMENTO	ORGANIZAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO	
CULTURA LOCAL	12. FORTALECIMENTO DA IMAGEM ATRAVÉS DE AÇÕES E POSICIONAMENTOS JUNTO À SOCIEDADE			CULTURA LOCAL	PROCESSO DE PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	PROCESSOS DE MARKETING E VENDAS	CULTURA LOCAL	GOVERNANÇA CORP: JURÍDICA, PLANEJAMENTO E RELAÇÕES PÚBLICAS		

Fonte: Elaborado pelo autor.

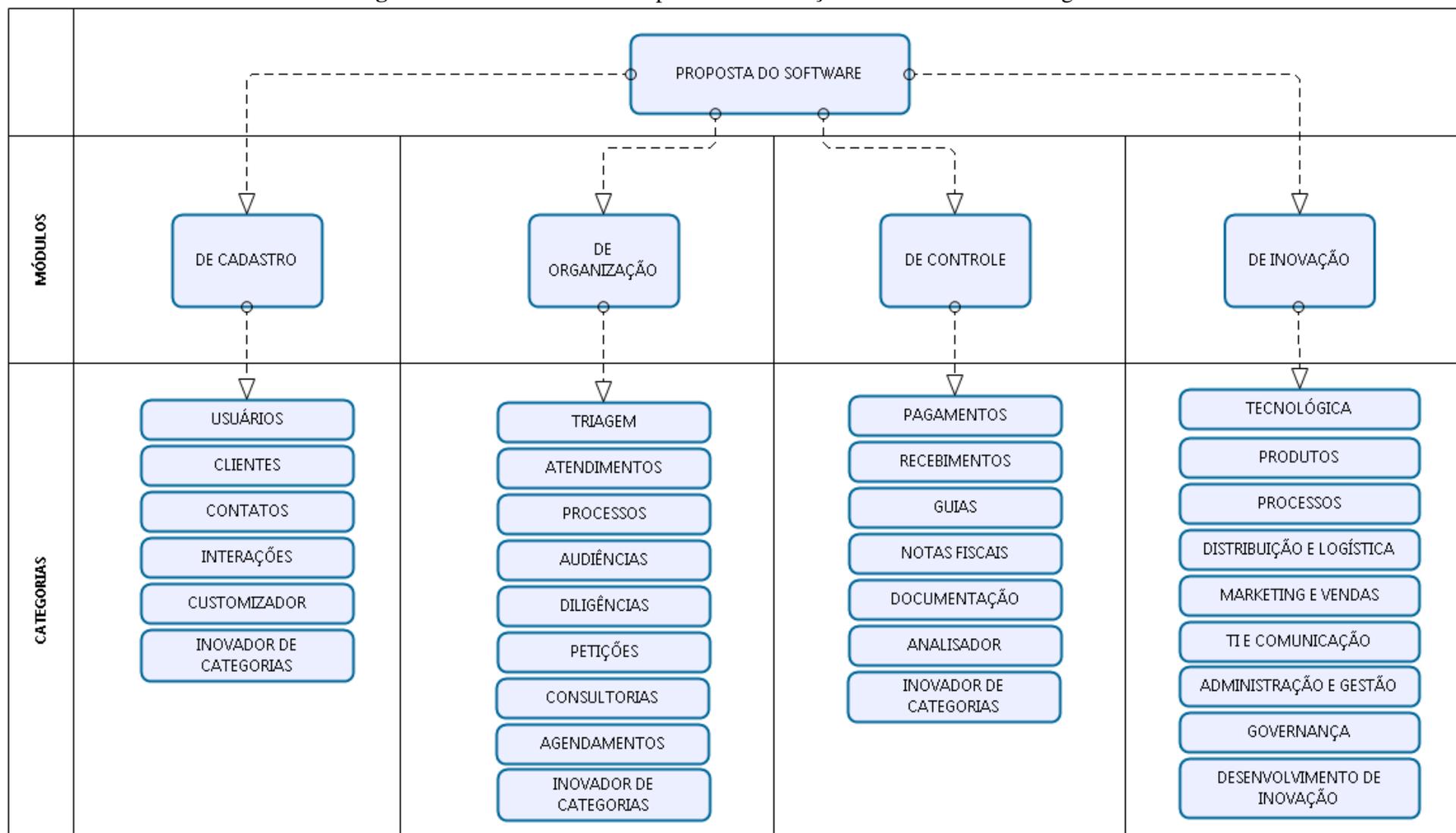
2.7 Proposta de *software* de apoio a implantação da governança relacionada à inovação

Segundo De Campos e Lima (2009, p.2), no desenvolvimento de *softwares* “existem diversos padrões, referências, ou modelos reconhecidos que podem ser aplicados”. Os autores citam modelos para o gerenciamento de projetos de *softwares*, entre os quais se destaca o *Rational Unified Process* (RUP), que tem duas dimensões de desenvolvimento, a saber:

A dimensão horizontal representa o tempo e divide o ciclo de vida de desenvolvimento em quatro fases: Concepção, Elaboração, Construção e Transição. A dimensão vertical representa as disciplinas: Modelagem de Negócio, Requisitos, Análise e Design, Implementação, Testes, Implantação, Gerenciamento de Configuração e Mudança, Gerenciamento de Projeto e Ambiente (DE CAMPOS; LIMA, 2009, p.2).

Assim sendo, a documentação proposta nesse trabalho remonta a uma arquitetura preliminar da fase de Concepção de acordo com as definições acima. A estrutura geral da proposta é esboçada didaticamente de acordo com os conceitos e objetivos desenvolvidos durante a pesquisa. A visão inicial da proposta é o que se ilustra a seguir (**Figura 11**):

Figura 11 - Visão Geral da Proposta com a relação entre Módulos e Categorias



Fonte: Elaborado pelo autor.

A **Figura 11**, acima, traz a ilustração de uma proposta inicial, associando os módulos às categorias. Cada um dos módulos será apresentado separadamente e nos mesmos as categorias serão detalhadas. Também se demonstrará que cada um dos módulos se relaciona diretamente com a proposta de inovação e como as funcionalidades resultantes da pesquisa de *softwares* jurídicos estão presentes. Por fim, será delimitado o local onde a proposta de governança será incluída.

Um módulo pode ser entendido como uma parte de um *software* responsável por executar atividades que atendem a um assunto específico. Os três primeiros módulos são baseados na análise dos fluxos advocatícios tradicionais, na pesquisa dos *softwares* jurídicos e nos fluxogramas voltados aos registros, serviços e processos em geral. O último módulo apresenta um conteúdo relacionado à inovação e à governança.

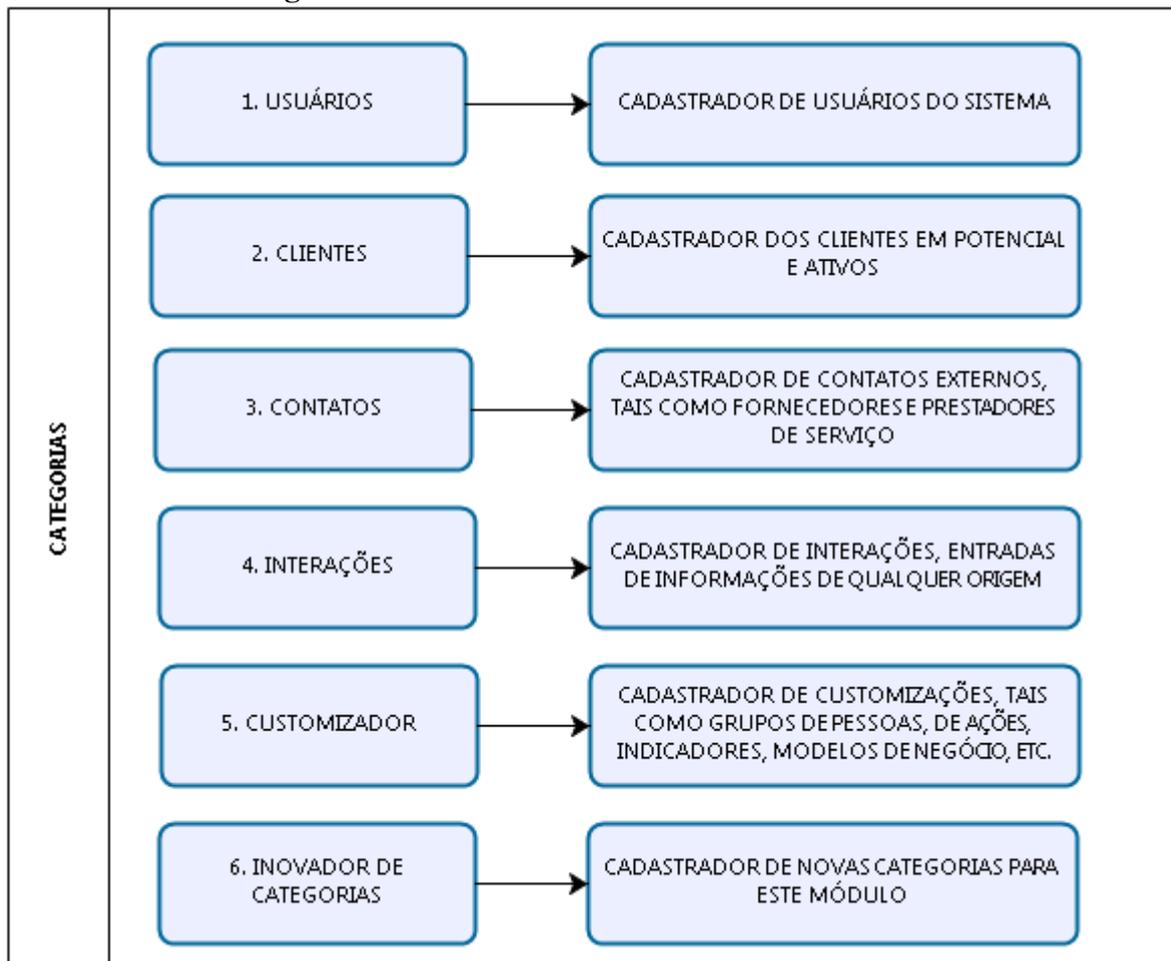
2.7.1 Módulo de Cadastro

O Módulo de Cadastro executa a maior parte das operações de entrada de dados de pessoas no sistema, tais como o cadastro de usuários, clientes, fornecedores, prestadores de serviço e outros contatos profissionais. Possui ainda uma categoria que irá registrar a entrada de todo tipo de interação ou comunicação, tais como publicações, e-mails, contatos telefônicos e, principalmente, novas ideias no sentido mais amplo, a serem trabalhadas dentro do *software*. A categoria seguinte do módulo é denominada Customizador.

O Customizador permite a adição e modificação de elementos e campos de quaisquer categorias do *software* para viabilizar o aperfeiçoamento constante dos processos de negócio ativos de cada ambiente. O Customizador busca ainda permitir a entrada de novas configurações e não apenas alterações de elementos.

O Inovador de Categorias permite o acréscimo de novas categorias geradas no desenvolvimento de novos processos de negócio no Módulo de Inovação. A **Figura 12**, a seguir, ilustra o Módulo de Cadastro.

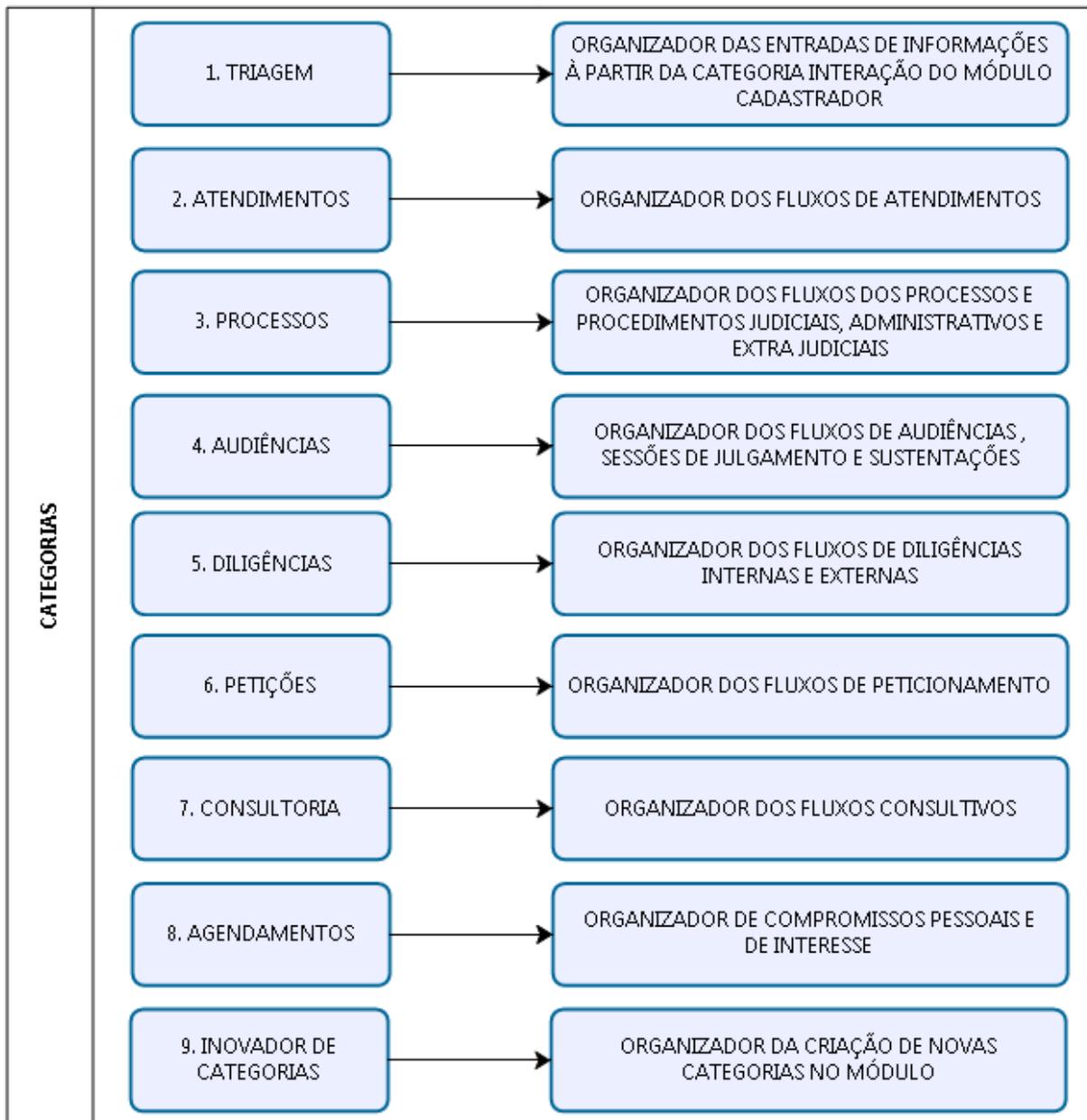
Figura 12 - Módulo de Cadastro e suas subdivisões



Fonte: Elaborado pelo autor.

2.7.2 Módulo de Organização

O Módulo de Organização permitirá que sejam concentrados todos os fluxos do trabalho judiciais, administrativos e de serviços voltados à inovação. A forma de entrada da informação no Módulo de Organização se dará pela categoria Triagem. A interação inserida no Módulo de Cadastro é analisada e distribuída para uma das categorias desse módulo ou finalizada de acordo com o caso. A **Figura 13**, abaixo, indica as subdivisões existentes no Módulo de Organização:

Figura 13 - Módulo de Organização e suas Subdivisões

Fonte: Elaborado pelo autor.

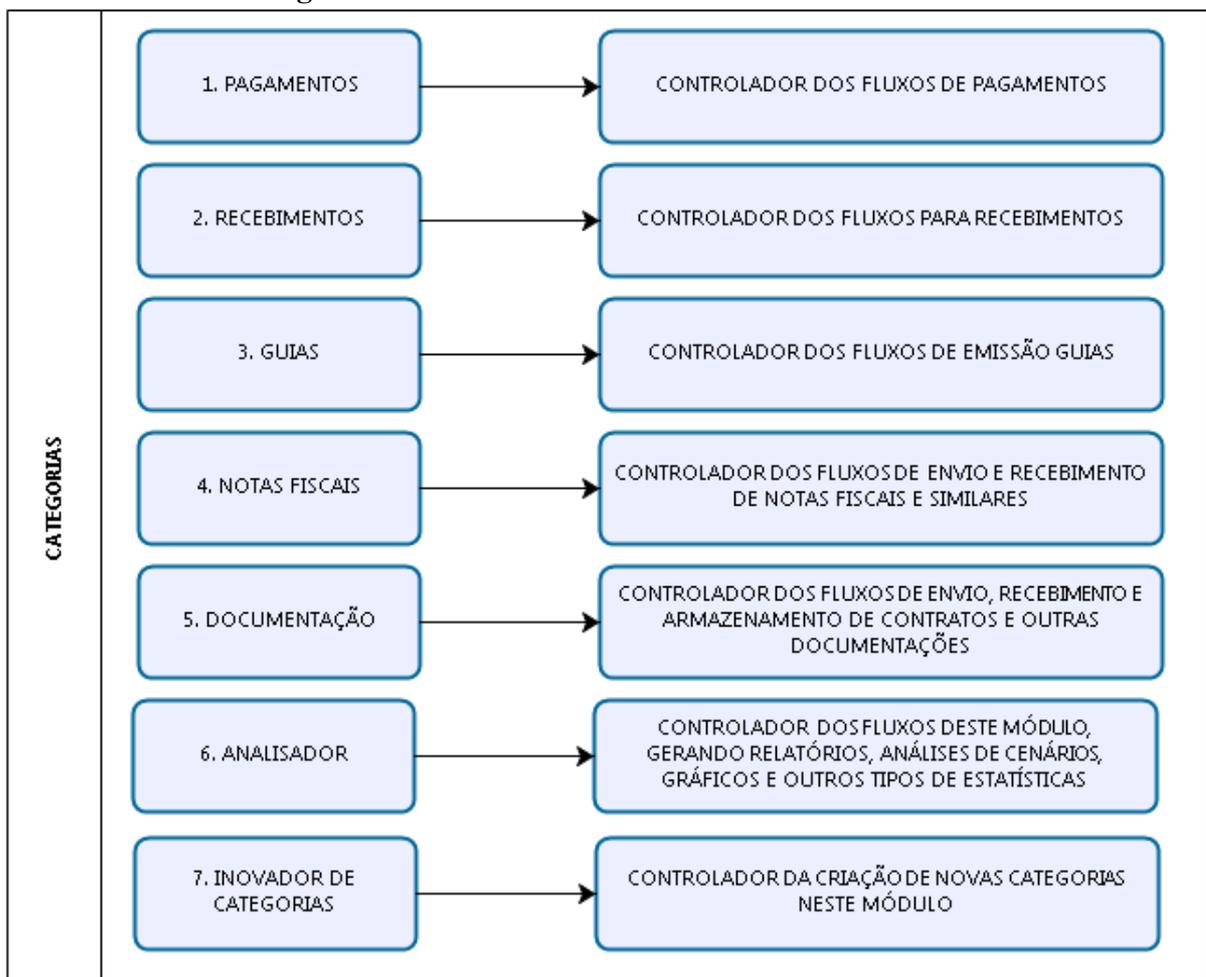
O objetivo do Módulo de Organização é acompanhar a execução dos fluxos de trabalho existentes de acordo com características como tempo, etapas, atores, objetivos e resultados para audiências, prazos, reuniões e demais compromissos do ambiente produtivo.

Além dos fluxos de trabalho tradicionais elencados acima, os novos fluxos validados no Módulo de Inovação serão direcionados nesse Módulo através do Inovador de Categorias para serem normalmente utilizados.

2.7.3 Módulo de Controle

O Módulo de Controle visa aumentar a proteção de informações financeiras dispondo de um local em separado para gestão de tais informações sensíveis. O funcionamento desse módulo é semelhante ao anterior, diferenciando-se pelo conteúdo voltado aos pagamentos, recebimentos, informações contábeis, notas fiscais, guias, livro caixa, contratos celebrados entre a empresa e seus clientes, advogados, fornecedores, prestadores de serviço, dentre outros fluxos possíveis. A seguir, as subdivisões do Módulo de Controle:

Figura 14 - Módulo de Controle e suas Subdivisões



Fonte: Elaborado pelo autor.

A inserção de informações nos fluxos de trabalho no Módulo de Controle se dará através da análise de uma interação na categoria Triagem presente no Módulo de Organização ou será diretamente inserida no caso de fluxos em andamento ou de informações financeiras confidenciais. A inserção de nova categoria será possível através do Inovador de Categorias, que permite acrescentar novos fluxos de trabalho e todas as decorrências destes ao Módulo.

2.7.4 Módulo de Inovação

O Módulo de Inovação tem como objetivo permitir o desenvolvimento de produtos e processos de negócio, gerando inovação no ambiente produtivo. A primeira categoria permite a execução de serviços à inovação tecnológica e será o local onde as consultorias na área de propriedade intelectual serão individualizadas.

As categorias seguintes permitem o mapeamento do ambiente produtivo, através do uso de indicadores, abordagens, metodologias e outros modelos, para manter o *software* sempre atualizado em relação ao seu desenvolvimento. A Categoria Governança é o local onde serão introduzidos os conceitos e o processo de gestão sugerido, contendo a visão, missão, elementos, atores, competências e demais variáveis associadas à governança apresentados no **item 2.6** da proposta, sendo totalmente customizável, assim como todas as outras categorias e módulos.

2.7.4.1 Inovação Tecnológica

A primeira categoria visa permitir a execução de serviços mapeados ou desenvolvidos para a área de propriedade intelectual relacionada à inovação. O tratamento de dados de buscas na *Revista Eletrônica de Propriedade Industrial (RPI)* publicada pelo INPI, assim como outras funcionalidades voltadas à prestação de serviços relacionados à inovação, são alguns dos exemplos possíveis.

A revista semanal do INPI é disponibilizada em três formatos, sendo possível importar o conteúdo para tratar essas informações, realizando buscas por palavras-chave, por outras numerações e códigos. Essa busca permitirá detectar possíveis colidências que possam causar conflito com a marca dos clientes.

Outros itens servirão para a execução de serviços de consultoria, para buscas em bases de patentes e de artigos científicos. A motivação varia desde detectar possíveis parcerias, o nível de maturidade ou de proteção legal de uma tecnologia até a análise de patenteabilidade, entre outras.

Diversos sistemas são especializados nesses tipos de serviço, porém o custo das licenças encarece e até pode inviabilizar a oferta de tais serviços. Existem *softwares* que cobram por hora de uso, enquanto há bases gratuitas que fornecem dados sem oferecer recursos eficazes para o tratamento dos resultados, gerando duplicidades e outros dados desnecessários.

A duplicidade é consequência natural de variações de estratégias de busca por palavras-chave e classificações internacionais, uma vez que as variações aumentam as chances de obtenção de documentos encontrados na busca anterior. Por isso, é preciso tratar as duplicidades e criar outros recursos para geração de pareceres ou relatórios, conforme a necessidade do cliente.

2.7.4.2 Inovação de Produto

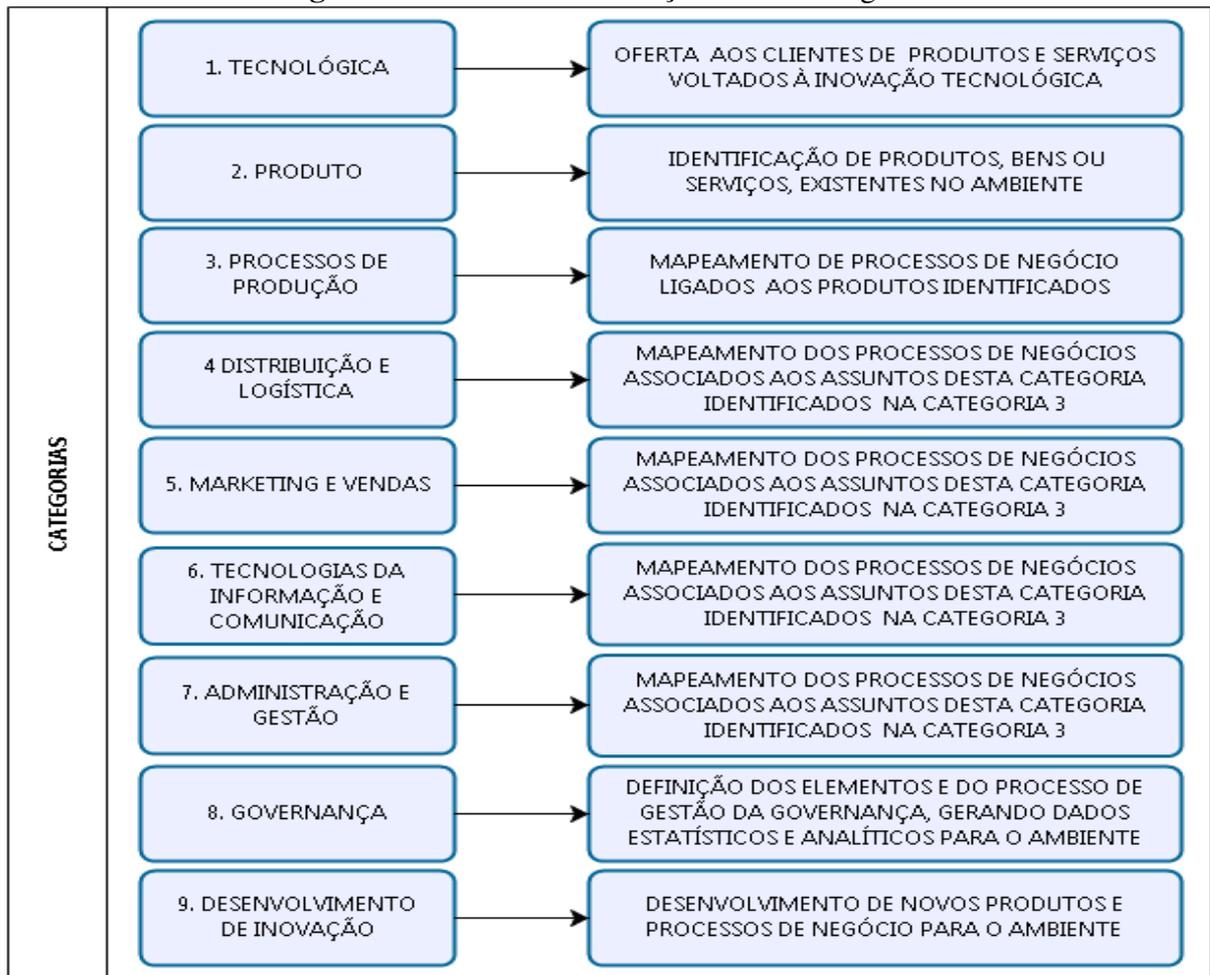
Essa é a primeira das categorias que podem ser adaptadas para quaisquer ambientes produtivos. Os itens presentes nessa categoria terão a finalidade de mapeamento dos produtos desenvolvidos num determinado ambiente produtivo. O objetivo é mapear todos os bens e serviços oferecidos, gerando, por exemplo, uma lista ou portfólio de produtos. Nas categorias seguintes os produtos listados serão analisados para mapeamento de todos os processos de negócios que os envolvem, para que possam ser desenvolvidos.

2.7.4.3 Inovação de Processo

Cada produto mapeado será transformado em item da categoria Processo e o mapeamento se aprofundará para determinar as etapas presentes. Após o mapeamento dos principais processos de negócio e etapas, a análise precisará ser ampliada para a detecção de processos de negócios chamados no *Manual de Oslo* de funções auxiliares de apoio à produção de bens e serviços.

A detecção de processos de negócio poderá ser realizada associando conceitos pelo uso de perguntas relacionadas aos tipos de inovação presentes no *Manual de Oslo*. Os processos principais e auxiliares serão analisados em relação aos atores, elementos e competências, visando determinar com maior exatidão qual, ou quais categorias, são afins. Detectada a categoria, o processo de negócio mapeado será deslocado como um item a ser trabalhado em sua respectiva categoria. A **Figura 15**, a seguir, ilustra o Módulo de Inovação e suas categorias:

Figura 15 - Módulo de Inovação e suas Categorias



Fonte: Elaborado pelo autor.

A distribuição dos fluxos de processos de negócios mapeados para as respectivas categorias busca permitir que indicadores, modelos e metodologias diferentes ou específicas possam ser aplicados para cada tipo de inovação.

Um processo de negócio mapeado será inicialmente transferido para uma das seguintes categorias, conforme análise: Distribuição e Logística, *Marketing* e Vendas, Tecnologias da Informação e Comunicação, Administração e Gestão e Desenvolvimento de Produto e Processos de Negócios.

Após a transferência, o trabalho específico visará detectar os fatores componentes de cada etapa, suas conexões, motivações e relações entre os atores, elementos e competências, entre outras análises possíveis.

A categoria Governança tratará de unir todos os processos de negócio detectados numa análise maior e específica buscando estabelecer a governança do ambiente. Caso sejam detectados processos de negócios que aperfeiçoam outros processos de negócio, esses serão incluí-

dos na categoria desenvolvimento de inovação para serem validados e testados para determinar seu potencial de aproveitamento em outros processos de negócios existentes.

2.7.4.4 Desenvolvimento de Inovação

Nessa categoria qualquer processo de negócio de origem interna ou externa que possua potencial de aproveitamento no ambiente poderá ser objeto de análise. Inicialmente serão inseridos indicadores, metodologias e abordagens para avaliação dos processos que surgirem relacionadas ao desempenho, produtividade, sucesso, crescimento e resultados.

Poderão ser igualmente inseridas novas técnicas de avaliação, novos tipos de planos de ação, planos negócios, novos modelos de negócios a serem testados no ambiente, novas teorias originárias de disciplinas ligadas à economia, psicologia organizacional que tenham o potencial de alterar os processos ou a forma de avaliação dos mesmos já existente no ambiente, entre outras possibilidades de aperfeiçoamento dos processos de negócio, conforme se extrai do trecho a seguir, traduzido da quarta edição do *Manual de Oslo*:

Os objetivos econômicos de uma empresa para suas inovações podem incluir a geração de lucros, um aumento nas vendas ou reconhecimento de marca da inovação de produto e redução de custos ou melhorias de produtividade da inovação de processos de negócio (Crépon, Duguet e Mairesse, 1998). Outros objetivos incluem mudanças nas capacidades, mercados ou os tipos de clientes que compram seus produtos e o estabelecimento de novas ligações externas. (OCDE, 2018, p.164).

Um dos conceitos que pode ser aplicados é referente aos resultados. Estes visam determinar “até que ponto os objetivos da empresa são atingidos e os efeitos mais amplos da inovação sobre outras organizações, a economia, a sociedade e o meio ambiente” (OCDE, 2018, p.164).

O *Manual de Oslo* é uma importante fonte de parâmetros, entre os quais se destacam metas, estratégias, fatores de tomada de decisão, lista de indicadores de desempenho e de resultado. As quatro dimensões de inovação conhecidas como conhecimento, novidade, implementação e criação de valor também podem servir de variáveis para analisar novas ideias e processos de negócio.

Segundo *Oslo*, o conhecimento pode ser utilizado “para desenvolver novas ideias, modelos, métodos ou protótipos que podem formar a base de inovações”. A novidade está ligada

ao potencial de uso de características objetivas e subjetivas, tais como “eficiência energética, velocidade, força do material, taxas de falhas, satisfação do usuário, usabilidade, flexibilidade” (OCDE, 2018, p.47).

Em relação às metodologias de avaliação de desempenho, podem ser elencados indicadores relacionados ao “financeiro, operacional, qualidade, inovação, recursos humanos, ambiente, saúde e segurança”, possibilitando resultados no caso de desempenho positivo, tais como bônus ou promoções (OCDE, 2018, p. 109).

A apresentação dos conceitos acima objetivou demonstrar as possibilidades dessa categoria em inserir parâmetros de análise para permitir a transformação de ideias e processos de negócio mapeados, gerando inovação no ambiente produtivo.

2.7.5 Descrição das Funcionalidades integrantes da proposta

As funcionalidades a seguir foram às selecionadas na etapa de pesquisa dos *softwares* jurídicos. Apesar de não serem novas tecnologias de TI, podem corresponder a novos usos, de acordo com as características relacionadas a presente proposta, conforme disposto a seguir.

2.7.5.1 Atualização automática

A funcionalidade de atualização automática está associada aos processos judiciais e visa consultar automaticamente os servidores dos tribunais por parâmetros como o número do processo, nome do cliente ou nome do advogado e importar as informações para o Módulo de Cadastro. Essa funcionalidade já tem substituído o serviço conhecido como Recortes, utilizado pelos advogados, em que uma empresa especializada em leitura de publicações é contratada para pesquisar e encaminhar publicações, em papel ou, mais recentemente, por *e-mail*.

O diferencial nesse ponto é que a oferta dessa funcionalidade pelos pesquisados enseja custos adicionais ou trás limitações. Numa proposta de governança deve ser garantido acesso pleno e sem limitação a todos os recursos, desde que a informação esteja disponível.

2.7.5.2 Relatórios

A funcionalidade voltada aos relatórios é comum em todos os *softwares* jurídicos, permitindo a impressão de documentos estatísticos em geral. A diferença nessa proposta é o conteúdo que, além de contemplar o padrão, deverá permitir o mais alto grau de customização para todos os módulos e categorias da proposta através da sua vinculação à funcionalidade Modelos, abaixo descrita.

2.7.5.3 Consulta Web

É comum ao advogado ou colaborador figurando como usuário, o cliente, o fornecedor ou qualquer outro ator se utilizar de consulta via internet para consultar andamento e realizar pequenas interações. Nessa proposta, os novos processos mapeados deverão repercutir e se desenvolver via internet, não apenas para consultas e, sim, para integração de outros ambientes produtivos e demais atores na elaboração de processos de negócio conjuntos.

2.7.5.4 Alertas

A funcionalidade de alertas variou muito em função do sistema pesquisado, podendo ser gerada automaticamente, impulsionada pelo usuário, ter o âmbito interno ou ser encaminhada por meios de mensagem de texto e outras. Essa função é essencial e, por isso, não sofreu alterações na sua ideia de uso, além da utilização no Módulo de Inovação. Será possível cadastrar um novo alerta através do Customizador e associá-lo a um item ou categoria de um Módulo, configurando o momento, a forma, periodicidade e os destinatários.

2.7.5.5 Tempo e produtividade

Essa funcionalidade estará ativa em todos os Módulos, contabilizando o tempo em função do tipo de ação executada ou em função de outros parâmetros existentes, visando, entre outros objetivos, à prestação de contas aos clientes. Para cada ação será associado um tempo sugerido, ou poderá ser calculado o tempo real se o sistema de elaboração de petições, de

uso do *software* e de comunicação voltada ao trabalho, interna e externa, estiver interligado ao *software*, permitindo com isto gerar análises mais realísticas.

2.7.5.6 Modelos

Essa funcionalidade visa criar modelos variados a partir do Customizador. A demanda para sua utilização pode surgir do mapeamento ou desenvolvimento de processos de negócios. Ao propor um modelo de petição, de processo de negócio, de ideia, de parâmetros para um determinado objetivo ou qualquer outro tipo de modelo, o documento será enviado pelo Customizador para a categoria Desenvolvimento de Inovação do Módulo de Inovação, onde passará por um processo de avaliação de acordo com parâmetros visando seu aproveitamento em geral.

2.7.5.7 Documentos

Essa funcionalidade nos *softwares* pesquisados permite armazenar informações, imagens de minutas, recibos, notas fiscais, contratos, petições, sentenças, atas de audiências, pesquisas e outras informações, e a proposta é de, partindo desta característica, alimentar futuros bancos de conhecimento e de boas práticas que resultarão em novas categorias possíveis a serem distribuídas pelos módulos conforme afinidade.

2.7.5.8 Gestão Estratégica

Uma gestão estratégica pode ser entendida como um conjunto de políticas que impulsionam atividades divididas por etapas, para transformar insumos em produtos e processos (OCDE, 2018). Em outro trecho, *Oslo* afirma que estratégias de negócio visam à formulação de metas e identificação de políticas para o alcance de objetivos, influenciando "seus principais resultados econômicos" (OCDE, 2018, p.107).

Assim, a funcionalidade de gestão estratégica citada na pesquisa de *softwares* jurídicos encontra-se presente em todas as categorias do Módulo de Inovação, que ainda amplia o conceito de gestão estratégica, assim como amplia o conceito de inovação organizacional para a visão da governança no ambiente produtivo.

2.7.6 Especificação dos requisitos

Nesse tópico será apresentado o início do mapeamento da arquitetura do *software*. O padrão utilizado nessa apresentação deve obedecer ao formato técnico de apresentação, de acordo com o estudo da tecnologia de informação (TI). Segundo Machado (2001), os requisitos são subdivididos em funcionais, não funcionais e inversos.

Os usuários padrão de um *software* jurídico podem ser elencados como Advogados, Colaboradores e Estagiários. Para esses usuários podem existir mais de um tipo de perfil com diferentes níveis e locais de acesso no sistema, entre outros tipos de permissões.

2.7.6.1 Requisitos funcionais

As primeiras figuras correspondem aos requisitos Funcionais de cada Módulo. Exemplo de especificação de um requisito funcional seria “[RF001] – O sistema deve permitir o preenchimento do questionário de avaliação institucional pelo aluno na internet” (DE CAMPOS; LIMA, 2009, p.9). Nesse trabalho, serão utilizadas figuras para melhor visualização.

O **Quadro 5**, a seguir, apresenta os requisitos funcionais do Módulo de Cadastro:

Quadro 5 - Requisitos Funcionais do Módulo de Cadastro

Referência	Requisito
RF01	Acompanhar Usuários
RF02	Acompanhar Clientes
RF03	Acompanhar Contatos
RF04	Acompanhar Interações
RF05	Acompanhar Customizações
RF06	Acompanhar Categorias
RF07	Gerenciar Usuários
RF08	Gerenciar Clientes
RF09	Gerenciar Contatos
RF10	Gerenciar Customizações
RF11	Gerenciar Interações
RF12	Gerenciar Categorias
RF13	Controlar o acesso ao sistema por tipos de usuários: Advogado 1, Advogado 2, Colaborador 1, Colaborador 2 e Estagiário
RF14	Emitir Relatório Clientes Efetivos
RF15	Emitir Relatório Clientes Potenciais
RF16	Emitir Relatório Contatos por Tipo
RF17	Emitir Relatório Interações em aberto
RF18	Emitir Relatório Interações Finalizadas
RF19	Emitir Relatório Customizações Ativas
RF20	Emitir Relatório Customizações Inativas
RF21	Emitir Relatório Categorias Ativas
RF22	Emitir Relatório Categorias Inativas
RF23	Emitir Relatório Customizável

Fonte: Elaborado pelo autor.

Abaixo, no **Quadro 6**, serão apresentados os requisitos funcionais referentes ao Módulo de Organização:

Quadro 6 - Requisitos Funcionais do Módulo de Organização

Referência	Requisito	Referência	Requisito
RF24	Acompanhar Triagem	RF47	Emitir Relatório Audiências Ativas
RF25	Acompanhar Atendimentos	RF48	Emitir Relatório Audiências Finalizadas
RF26	Acompanhar Processos	RF49	Emitir Relatório Diligências Ativas
RF27	Acompanhar Audiências	RF50	Emitir Relatório Diligências Finalizadas
RF28	Acompanhar Diligências	RF51	Emitir Relatório Petições Ativas
RF29	Acompanhar Petições	RF52	Emitir Relatório Petições Finalizadas
RF30	Acompanhar Consultorias	RF53	Emitir Relatório Consultorias Ativas
RF31	Acompanhar Agendamentos	RF54	Emitir Relatório Consultorias Finalizadas
RF32	Acompanhar Categorias	RF55	Emitir Relatório Agendamentos Ativos
RF33	Gerenciar Triagem	RF56	Emitir Relatório Agendamentos Finalizados
RF34	Gerenciar Atendimentos	RF57	Emitir Relatório Categorias Ativas
RF35	Gerenciar Audiências	RF58	Emitir Relatório Categorias Inativas
RF36	Gerenciar Diligências	RF59	Emitir Relatório Completo por Cliente
RF37	Gerenciar Petições	RF60	Emitir Relatório de Processos por Cliente
RF38	Gerenciar Consultorias	RF61	Emitir Relatório de Processos por Comarca
RF39	Gerenciar Agendamentos	RF62	Emitir Relatório de Processos por Vara
RF40	Gerenciar Categorias	RF63	Emitir Relatório de Atividades por Advogado
RF41	Emitir Relatório Triagens Ativas	RF64	Emitir Relatório de Atividades por Estagiário
RF42	Emitir Relatório Triagens Finalizadas	RF65	Emitir Relatório de Gestão do Risco por Processo
RF43	Emitir Relatório Atendimentos Ativos	RF66	Emitir Relatório de Categorias Ativas
RF44	Emitir Relatório Atendimentos Finalizados	RF67	Emitir Relatório de Categorias Inativas
RF45	Emitir Relatório Processos Ativos	RF68	Emitir Relatório Customizável
RF46	Emitir Relatório Processos Finalizados		

Fonte: Elaborado pelo autor.

No **Quadro 7**, a seguir, são apresentados os requisitos funcionais referentes ao Módulo de Controle:

Quadro 7 - Requisitos Funcionais do Módulo de Controle

Referência	Requisito	Referência	Requisito
RF69	Acompanhar Pagamentos	RF87	Emitir Relatório de Guias Pendentes
RF70	Acompanhar Recebimentos	RF88	Emitir Relatório de Guias Finalizadas
RF71	Acompanhar Guias	RF89	Emitir Relatório de Notas Fiscais Pendentes
RF72	Acompanhar Notas Fiscais	RF90	Emitir Relatório de Notas Fiscais Finalizadas
RF73	Acompanhar Documentação	RF91	Emitir Relatório de Documentação Pendente
RF74	Acompanhar Analisador	RF92	Emitir Relatório de Documentação Finalizada
RF75	Acompanhar Inovador de Categorias	RF93	Emitir Relatório de Fluxo de Caixa
RF76	Gerenciar Pagamentos	RF94	Emitir Relatório de Demonstração de Resultado do Exercício
RF77	Gerenciar Recebimentos	RF95	Emitir Relatório de Balanço Patrimonial
RF78	Gerenciar Guias	RF96	Emitir Relatório de Indicadores Financeiros
RF79	Gerenciar Notas Fiscais	RF97	Emitir Relatório de Categorias Ativas
RF80	Gerenciar Documentação	RF98	Emitir Relatório de Categorias Finalizadas
RF81	Gerenciar Analisador	RF99	Emitir Relatório de Receitas e Despesas por Cliente
RF82	Gerenciar Inovador de Categorias	RF100	Emitir Relatório de Receitas e Despesas por Processo
RF83	Emitir Relatório de Pagamentos Pendentes	RF101	Emitir Relatório de Repartição dos Lucros e Benefícios
RF84	Emitir Relatório de Pagamentos Finalizados	RF102	Emitir Relatório de Plano de Carreira
RF85	Emitir Relatório de Recebimentos Pendentes	RF103	Emitir Relatório de Atividades por Colaborador
RF86	Emitir Relatório de Recebimentos Finalizados	RF104	Emitir Relatório Customizável

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, o **Quadro 8** apresenta os requisitos funcionais referentes ao Módulo de Inovação:

Quadro 8 - Requisitos Funcionais do Módulo de Inovação

Referência	Requisito	Referência	Requisito
RF105	Acompanhar a Categoria: Tecnológico	RF132	Emitir Relatório de <i>Marketing</i> e Vendas Ativos
RF106	Acompanhar a Categoria: Produtos	RF133	Emitir Relatório de <i>Marketing</i> e Vendas Inativos
RF107	Acompanhar a Categoria: Processos	RF134	Emitir Relatório de Tecnologias da Informação e Comunicação Ativas
RF108	Acompanhar a Categoria: Distribuição e Logística	RF135	Emitir Relatório de Tecnologias da Informação e Comunicação Inativas
RF109	Acompanhar a Categoria: <i>Marketing</i> e Vendas	RF136	Emitir Relatório de Administração e Gestão Ativas
RF110	Acompanhar a Categoria: Tecnologias da Informação e Comunicação	RF137	Emitir Relatório de Administração e Gestão Inativas
RF111	Acompanhar a Categoria: Administração e Gestão	RF138	Emitir Relatório de Mapeamento Completo dos Processos de Negócios
RF112	Acompanhar a Categoria: Governança	RF139	Emitir Relatório de Indicadores
RF113	Acompanhar a Categoria: Desenvolvimento de Inovação	RF140	Emitir Relatório de Elementos de Governança
RF114	Gerenciar a Categoria: Tecnológico	RF141	Emitir Relatório de Processos de Governança
RF115	Gerenciar a Categoria: Produtos	RF142	Emitir Relatório de Governança
RF116	Gerenciar a Categoria: Processos	RF143	Emitir Relatório de Resultados
RF117	Gerenciar a Categoria: Distribuição e Logística	RF144	Emitir Relatório de Sucesso
RF118	Gerenciar a Categoria: Marketing e Vendas	RF145	Emitir Relatório de Objetivos
RF119	Gerenciar a Categoria: Tecnologias da Informação e Comunicação	RF146	Emitir Relatório de Metas
RF120	Gerenciar a Categoria: Administração e Gestão	RF147	Emitir Relatório de Desempenho
RF121	Gerenciar a Categoria: Governança	RF148	Emitir Relatório de Análise de Cenários
RF122	Gerenciar a Categoria: Desenvolvimento de Inovação	RF149	Emitir Relatório do Modelo de Negócio
RF123	Emitir Relatório de Análise de Colidência	RF150	Emitir Relatório do Plano de Negócio
RF124	Emitir Relatório de Análise de Patenteabilidade	RF151	Emitir Relatório de Análise de Novos Mercados
RF125	Emitir Relatório de Ocorrências na Revista do INPI	RF152	Emitir Relatório de Desenvolvimento de Inovação: Ideias, Fluxos, etc.
RF126	Emitir Relatório de Produtos Ativos	RF153	Emitir Relatório de Tarefas Ativas
RF127	Emitir Relatório de Produtos Inativos	RF154	Emitir Relatório de Tarefas Finalizadas
RF128	Emitir Relatório de Processos Ativos	RF155	Emitir Relatório de Gestão do Risco
RF129	Emitir Relatório de Processos Inativos	RF156	Emitir Relatório Customizável
RF130	Emitir Relatório de Distribuição e Logística Ativos	RF157	Emitir Relatório Modelo Canvas
RF131	Emitir Relatório de Distribuição e Logística Inativos	RF158	Emitir Relatório Matriz SWOT

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.7.6.2 Requisitos não funcionais

A expressão requisitos não funcionais refere-se a um tipo dos requisitos que não precisa necessariamente ser atendido, pois não afeta o funcionamento básico da aplicação. Assim, alguns requisitos não funcionais passíveis de utilização são listados a seguir.

Quadro 9 - Requisitos Não Funcionais

Referência	Requisito
RF159	Permitir a recuperação de senha do sistema
RF160	Permitir o controle alterações no sistema por usuário, data e hora
RF161	Permitir o salvamento automático diário de cópia de segurança do sistema
RF162	Permitir o envio de e-mails e mensagens de texto a usuários, clientes e contatos

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.7.6.3 Requisitos inversos

Requisitos inversos são aqueles que de maneira alguma devem estar presentes no sistema, para garantir o funcionamento de forma correta e eficaz. São exemplos a serem utilizados os seguintes requisitos inversos:

Quadro 10 - Requisitos Inversos

Referência	Requisito
RF163	Permitir que Advogado1, Advogado2 e Estagiário acessem ou emitam relatórios do Módulo Controlador
RF164	Permitir que o Advogado2, Colaborador2 e Estagiário finalizem fluxos no sistema
RF165	Permitir que um usuário edite um conteúdo gerado por outro usuário sem aprovação expressa do criador
RF166	Permitir que o Advogado1, Advogado2, Colaborador2 e Estagiário acessem os relatórios de desempenho e afins de outros usuários
RF167	Permitir que o Advogado1, Advogado2, Colaborador2 e Estagiário emitam relatórios no Módulo Cadastrador

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os requisitos apresentados têm o objetivo de iniciar a documentação técnica de uma proposta, partindo do quanto foi pesquisado nesse trabalho. Porém, a documentação necessária para o desenvolvimento do projeto de um *software* exige a formação de uma equipe de desenvolvimento. Assim, o apresentado acima buscou permitir que um leitor com afinidade na área de TI possa comparar melhor as ideias presentes no texto através do uso de uma notação familiar.

2.8 Análise

A aplicação mercadológica da presente proposta de *software* foi inicialmente projetada para o ambiente advocatício, mas constatou-se a possibilidade de utilização em outros ambientes profissionais, mais especificamente para micro e pequenas empresas. O Módulo de Inovação pode ser destinado a qualquer ambiente em que exista uma necessidade de gestão de atividades e, por isso, muitas sugestões inclusas nas descrições da proposta podem ser aproveitadas por gestores de outras áreas.

Assim, o Módulo de Inovação poderia ser desenvolvido como um *software* independente para outros segmentos e, ainda, poderá ser utilizado por empresas que prestam consultoria na área de gestão a fim de facilitar o desenvolvimento de suas atividades.

A aplicação científica se aperfeiçoa com o estudo de novos usos de tecnologias já existentes ou melhorias destas em relação aos *softwares* existentes no mercado. A pesquisa a ser desenvolvida abrange não só na área de TI, mas também outras áreas, como a Administração, a Contabilidade e a Economia, ressaltando as relações com o empreendedorismo, gestão de recursos humanos, psicologia organizacional, entre outros.

A aplicação industrial é decorrência lógica da necessidade de atuação de equipes de profissionais de TI para o desenvolvimento de projetos de *software*, criando assim novas demandas de produção. A melhoria dos processos de negócio do ambiente produtivo resulta no desenvolvimento de novas aplicações em produtos (bens e serviços) e processos de todas as categorias mencionadas em *Oslo*, onde os benefícios se iniciarão no próprio ambiente e poderão alcançar clientes, fornecedores e demais atores existentes.

3 CONCLUSÕES

A atividade advocatícia se apresenta com elevada complexidade em diversas áreas do conhecimento, e assim, o profissional autônomo ou em sociedade precisa agregar às suas competências outros saberes não incluídos nos programas de graduação em direito.

O ambiente profissional antes era visto como um meio de exercício das atividades, mas é cada vez maior a necessidade de se pensar no ambiente como um fim em si mesmo, ou seja, o crescimento do ambiente é o objetivo maior a ser alcançado e, em decorrência desse objetivo, o exercício de todas as atividades será acrescido de qualidade e eficiência, retornando aos participantes melhores resultados financeiros e de outros tipos não financeiros.

A proposta apresentada nessa pesquisa buscou mapear os fluxos novos e tradicionais existentes no ambiente advocatício, para sistematizá-los em função da necessidade constante de adequação à evolução da TI e da inovação dos processos de negócios através de um *software* voltado à governança.

Pode-se perceber a importância atribuída aos gestores para que dominem os fundamentos da governança, evitando o risco de iniciar as atividades de forma desordenada, prevenindo perdas de tempo e recursos que geram resultados abaixo das expectativas e do real potencial dos integrantes do ambiente.

Para mapear os fluxos de trabalho advocatícios, foi realizada a análise de *softwares* jurídicos disponíveis no mercado, através da individualização de suas funcionalidades mais citadas para serem integradas à proposta e, em seguida, as funcionalidades foram analisadas em função da afinidade com os tipos de inovação conhecidos.

Essas análises demonstram que existe grande afinidade de conteúdos entre a governança e a inovação e estes temas podem ser unidos para propiciar novas pesquisas e desenvolvimentos nos âmbitos científico, industrial e mercadológico.

Nos resultados destaca-se, ainda, que a análise dos fluxogramas de registro de propriedade intelectual junto ao MAPA e ao INPI demonstrou um caminho para o oferecimento de novos serviços na área consultiva no portfólio do ambiente advocatício, melhorando os resultados dessa área ou setor.

A proposta de gestão dos processos de negócio do ambiente produtivo se harmoniza com os conceitos de governança e inovação e o *software* como meio escolhido para sistematização trás a vantagem de ser simultaneamente uma ferramenta tecnicamente adequada e financeiramente acessível.

O *software* é uma ferramenta que requer compreensão de seu uso pelo gestor, mas os meios aliados ao interesse poderão trazer resultados imediatos na governança, tornando a busca por melhorias uma ação constante.

Esse trabalho se propôs a analisar o ambiente advocatício em todas as suas vertentes, buscando sua evolução do modelo tradicional para o empresarial, sem descuidar das especificidades da profissão, tais como as normas éticas e legais inerentes à atividade advocatícia.

Assim, a proposta trouxe tanto informações relevantes para o desenvolvimento de novos modelos de governança para a advocacia quanto para aplicação em novos *softwares* voltados à inovação, considerando que será útil para pesquisadores, gestores e empresas que prestam consultoria para ambientes produtivos.

REFERÊNCIAS

AKUTSU, L.; GUIMARÃES, T. A. . Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. **RAP. Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 49, p. 937-958, 2015.

BARCELOS, B. O.; EVANGELISTA, M. L. S.; RIGHI, M. L; SEGATTO, S. S.; SANTINI, S. Implantação do custeio ABC em um escritório de advocacia: estudo de caso. In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 2011, Belo Horizonte. **Anais do XXXI ENEGEP**, v. 1. p. 5-6, 2011.

BEUREN, I. M.; GRAÇA, V.; MURRO, E. V. B.. Controles de gestão em uma empresa prestadora de serviços advocatícios. **Práticas de Contabilidade e Gestão**, v. 2, p. 112-142, 2014.

BORGERT, A.; PASOLD, B. Gestão de custos em escritório de advocacia. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 1, p. 45-67, 2004.

BRASIL, **Lei 10.259, de 12 de Julho de 2001**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil03/LEIS/LEIS2001/L10259.htm>>. Acesso em: 27 de mar. de 2019.

_____. **Lei 10.973, de 2 de Dezembro de 2004**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil03/Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm>>. Acesso em: 27 de mar. de 2019.

_____. **Lei Complementar 123, de 14 de Dezembro de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 31 de mai. de 2019.

_____. **Lei 11.419, de 19 de Dezembro de 2006**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil03/Ato2004-2006/2006/Lei/L11419.htm>>. Acesso em: 27 de mar. de 2019.

_____. **Lei Complementar 128, de 19 de Dezembro de 2008**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm>. Acesso em: 31 de maio de 2019.

_____. **Lei 12.441, de 11 de Julho de 2011**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12441.htm>. Acesso em: 31 de mai. de 2019.

_____. **Lei 13.247, de 12 de Janeiro de 2016**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13247.htm>. Acesso em: 31 de mai. de 2019.

CALDAS, R. C. S. G.; DA SILVA, A. D. F. Governança e as novas tecnologias: principais reflexos da informatização na gestão administrativa do poder judiciário. **Revista de Direito, Governança e novas tecnologias**. v. 2, n. 2, p. 18-36, 2016. E-ISSN: 2526-0049

CASTELO JÚNIOR, C.; TURETA, C. A Nova Advocacia Pós-profissional e a Modernização das Grandes Sociedades de Advocacia Empresarial Brasileiras. **RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online)**, 2014, v. 18, p. 813-831.

CATELLI, A.; PEREIRA, C.; VASCONCELOS, M. T. C. Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais. In: CATELLI, A. (Org.) **Controladoria: uma abordagem de gestão econômica** - GECON. 2. ed., São Paulo, Atlas, 2001.

CHIOCHETTA, C. J. **Proposta de um Modelo de Governança para Parques Tecnológicos**. Tese (Doutorado em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre, 2010.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *AGÊNCIA DE CNJ DE NOTÍCIAS*, 2005, **CNJ aprova relatórios sobre juizados especiais e informatização da Justiça**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/62898-cnj-aprova-relats-sobre-juizados-especiais-e-informatiza-da-justi>>. Acesso em: 18 de mai. de 2017.

DA SILVA, J. A.; SANTOS, D. F. L. A governança corporativa como instrumento de apoio à gestão da inovação na agroindústria. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n.2, p. 189-204, 2016. DOI: <<http://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.002.0013>>. Acesso em: 10 de out. de 2018.

DA SILVA, J. B. **O conceito de governança como contribuição à análise das transformações organizacionais**. Dissertação (Mestrado), COPPE/ UFRJ, Rio de Janeiro, 2010.

DE CAMPOS, L. M. L.; LIMA, A. S. Gerenciamento de Projetos de Software com o RUP e o PMBOK. In: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT - 2009), 2009, Rio de Janeiro-Brasil. **Anais do VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT - 2009)**, 2009. v. 1. p. art.10.

DINIZ, E. Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90. In: DADOS – **Revista de Ciências Sociais**, v. 38, n. 3, pp. 385-415, Rio de Janeiro, 1995.

GERSIK, K. E. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GOMIDES, J. E., SILVA, A. C. O surgimento da expressão "governance", governança e governança ambiental. **Revista de Ciências Gerenciais**. v. XII, n. 18, FACNET, SP, 2010.

GONÇALVES, A. F. O Conceito de Governança. In: **Anais do XIV Congresso Nacional CONPEDI**, Fortaleza, 2005.

HOFFMANN, R. A.; HOFFMAN V. E.; CANCELLIER, E. L. P. L. (2009). As estratégias da microempresa varejista e seus estágios de informatização. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, Volume 10, Número 2, ISSN 1678-6971.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5ª ed. São Paulo, 2015. ISBN 978-85-99645-38-3

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360. 1976.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAWRENCE, T. B.; MALHOTRA, N.; MORRIS, T. Episodic and systemic power in the transformation of professional service firms. **Journal of Management Studies**, 49(1), 102-143, 2012. Doi: 10.1111/j.1467-6486.2011.01031.x.

MACHADO, F. N. R. **Análise e gestão de requisitos de software: onde nascem os sistemas**. São Paulo: Érica, 2001.

MORAES, G. D. A.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação** (Online), São Paulo-SP: 2004, v. 1, p. 27-43.

NOLAN, R. L. Managing the crises in data processing. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, Mar./Apr. 1979.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

_____. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 4. ed. Paris, Luxemburgo: OCDE, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>> . Acesso em: 10 de out. de 2018.

PRODANOV, C.; DE FREITAS, E. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, F. **O avanço da tecnologia e as novas concepções do Direito Tributário**. 2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/59828/o-avanco-da-tecnologia-e-as-novas-concepcoes-do-direito-tributario>>. Acesso em: 27 de mar. de 2019.

RIBEIRO, H. C. M; COSTA, B. K. Aplicação, envolvimento e relevância dos princípios de boas práticas de governança corporativa nas entidades esportivas. **Revista de Administração**. UFSM, Santa Maria, v. 11, n. 2, p. 308-326, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/download/12940/pdf4>> . Acesso em: 04 de out. de 2018.

RIBEIRO, L. M. **Governança corporativa em pequenas e médias empresas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), FGV, Rio de Janeiro: 2009.

SANTOS, M. H. de C. Governabilidade, Governança e Democracia: Criação da Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós Constituinte. In: **DADOS – Revista de Ciências Sociais**. v. 40, n. 3., pp. 335-376, Rio de Janeiro, 1997.

SOUZA, B. C.; BORINELLI, M. L. As funções de controladoria: um estudo a luz dos anúncios das empresas de recrutamento de profissionais. Artigo apresentado no **10º Congresso Brasileiro de Custos 2009**, Fortaleza, Brasil, 2009.

TRENTIN, R. M. **Governança na empresa familiar – Estratégia e mecanismos para a**

minimização de conflitos no processo sucessório. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2010.

SITES DOS SOFTWARES PESQUISADOS

ADVBOX - De advogados para advogados. Disponível em: <<https://advbox.com.br/>>. Acesso em: 4 out. 2018.

ADVOGADO FÁCIL 4 - Software para Advogados. Disponível em: <<https://www.renasoft.com.br/advogadofacil>>. Acesso em: 4 de out. de 2018.

AJUS - Consultoria e Desenvolvimento. Disponível em: <<https://www.ajus.com.br/ajus-saiba-tudo-sobre-o-software/#1491421667798-0d6cd9a4-c157>>. Acesso em: 4 de out. de 2018.

ASTREA - O Software ideal para escritório de advocacia e advogados autônomos. Disponível em: <<https://www.aurum.com.br/astrea/>>. Acesso em: 4 de out. de 2018.

AUTOJUR - Gestão Jurídica. Disponível em: <<https://autojur.com.br/index.jsf>>. Acesso em: 4 de out. de 2018.

CP-PRO - Sistema e aplicativo para Advogados. Disponível em: <<http://sistemaparaadvogados.com.br>>. Acesso em: 4 de out. de 2018.

ESPAIDER - O melhor sistema para gestão para escritórios de advocacia de médio e grande porte. Disponível em: <<http://www.unlock.com.br>>. Acesso em: 4 de out. de 2018.

EXYON - Tecnologia para gestão. Disponível em: <<http://e-xyon.com.br/produtos/software-juridico>>. Acesso em: 4 de out. de 2018.

GR5 - Gestão Inteligente dos processos organizacionais. Disponível em: <<http://gr5.com.br/br>>. Acesso em: 4 de out. de 2018.

LEGAL MANAGER - Gestão de escritórios de serviços jurídicos. Disponível em: <<http://www.legalmanager.com.br/>>. Acesso em 4 de out. de 2018

PROJURIS - Software para departamentos jurídicos e escritórios de advocacia. Disponível em: <<https://www.projuris.com.br/>>. Acesso em: 4 de out. de 2018.

PROMAD - Software Jurídico. Disponível em: <<https://www.promad.adv.br/softwarepromad>>. Acesso em: 5 de out. de 2018.

SAJ - Consultoria e Desenvolvimento. Disponível em: <<https://www.sajadv.com.br>>. Acesso em: 5 de out. de 2018.

TOTVS - Gestão Administrativa e Processual para Escritórios de Advocacia. Disponível em: <<https://www.totvs.com/sistema-de-gestao/juridico/escritorios-de-advocacia/descubra>>. Acesso em: 3 de out. de 2018.

UNLOCK - Consultoria e Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.unlock.com.br/>>. Acesso em: 3 de out. de 2018.