

AUTOMAÇÃO JURÍDICA E GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA DE GRANDE VOLUME DE PROCESSOS¹

Victor da Silveira Graça²
Augusto de Oliveira Monteiro³

Resumo

A operacionalização de rotinas e o crescente volume de demandas nos escritórios de advocacia de grande volume vêm marcando a cena jurídica contemporânea, com crescente destaque para os processos de automação na prestação de serviços jurídicos. Do entendimento de que a automação jurídica configura uma vantagem competitiva, este artigo delineou como objetivo analisar de que modo a incorporação das novas tecnologias pode conferir maior eficácia operacional a um escritório de advocacia de contencioso de volume. Para tanto, metodologicamente, optou-se por uma breve revisão de literatura, materializada por artigos, livros, teses, dissertações e periódicos, constantes em bases de dados eletrônicas – SciElo, Google Scholar, Periódicos da CAPES, foi realizado um estudo de caso no Escritório Pessoa & Pessoa Advogados Associados, comportando a análise documental dos relatórios de desempenho de um dos seus principais clientes do setor bancário entre 2018 e 2023. Os resultados alcançados evidenciaram que o escritório estudado obteve ganhos operacionais significativos e alcançou consecutivamente os primeiros lugares no *ranking de desempenho* de escritórios de advocacia no período delimitado. Concluiu-se então que as incorporações tecnológicas realizadas conferiram otimização às tarefas repetitivas e eficácia ao trabalho jurídico, bem como transparência na comunicação com os clientes. Requerendo ainda um bem sucedido processo de treinamento e capacitação dos colaboradores.

Palavras-chave: Automação Jurídica. Gestão Estratégica. Contencioso de volume. Escritórios de Advocacia.

Abstract

Operationalization of routines and growing volume of demands in large-volume law firms have marked the contemporary legal scene, with increasing emphasis on automation processes in the provision of legal services. Based on the understanding that legal automation constitutes a competitive advantage, this article aimed to analyze how the incorporation of new technologies can provide greater operational efficiency to a high-volume litigation law firm. To this end, methodologically, we opted for a brief literature review, materialized by articles, books, theses, dissertations and periodicals, contained in electronic databases – SciElo, Google Scholar, CAPES Periodicals, a

¹ Artigo derivado da dissertação de mestrado intitulada “Gestão de contencioso de massa e automação jurídica: um estudo de caso dos impactos das novas tecnologias no Pessoa & Pessoa Advogados Associados”, defendida em 2025 junto ao Metrado em Administração da UNIFACS

² Bacharel em Direito, Mestre em Administração, Pós-Graduado em Direito Civil, Processo Civil, Compliance Governança e Riscos, MBA em Gestão de Escritórios de Advocacia, Advogado e Pesquisador da Universidade Salvador - UNIFACS

³ Bacharel em Direito, Mestre em Economia e Doutor em Administração. Professor Titular dos Mestrados em Administração e em Direito, Governança e Políticas Públicas da Universidade Salvador - UNIFACS

case study was carried out at the Pessoa & Pessoa Advogados Associados Office, comprising the documentary analysis of the performance reports of one of its main clients in the banking sector between 2018 and 2023. The results achieved showed that the firm studied obtained significant operational gains and consecutively reached the top places in the performance ranking of law firms in the defined period. It was then concluded that the technological incorporations carried out resulted in optimization of repetitive tasks and effectiveness in legal work, as well as transparency in communication with clients. It also requires a successful training and qualification process for employees.

Keywords: Legal Automation. Strategic Management. Volume litigation. Law firms.

Introdução

Os avanços tecnológicos observados nos últimos anos vêm promovendo transformações cada vez mais significativas nas atividades desempenhadas por escritórios de advocacia, levantando questões sobre os benefícios e as desvantagens de tantas transformações na execução de suas atividades. Se, por um lado, as tecnologias surgem para facilitar a vida do ser humano, por outro, essa facilidade também pode suscitar a sua obsolescência, já que as máquinas tendem a trazer maior eficácia aos processos.

No campo do Direito, pensando no volume de processos que se acumulam nos tribunais e no tempo que se leva para as tramitações, as intimações, os cadastramentos, as notificações, os julgados, as citações, os requerimentos, entre outros procedimentos; a automação surge como uma alternativa capaz de tornar esse setor efetivamente mais eficiente (Ribeiro; Cabral, Ribeiro, 2021). Em meio ao volume e à burocracia que caracteriza o setor jurídico, a modernização por meio da automação do trabalho jurídico constitui-se mais que emergente em um tempo de ampla informatização nos mais diferentes setores da sociedade.

[...] não há espaço ou motivo razoável para se afastar o uso de novas tecnologias para otimizar (e não necessariamente instruir e executar por completo) determinadas atividades no ramo jurídico, em especial as mais simples, burocráticas e repetitivas. Tal como uma atividade desempenhada por um ser humano, aquelas realizadas com o auxílio de soluções tecnológicas possuem também uma margem de erro, um risco, que pode ser maior ou menor, a depender das premissas em que são fundadas (Marques, 2019, p. 3).

Mostra-se também relevante o fato de que as atuais e as próximas gerações de advogados e outros profissionais do Direito compreendam essas mudanças e se preparem para a aplicação adequada da automação em seus campos de atuação (Ribeiro; Cabral, Ribeiro, 2021). Em síntese, na dinâmica desse mercado tecnológico, as possibilidades se amplificam em detrimento da obsolescência, e com isso o laboro jurídico também tende a se ampliar e se diversificar, abandonando padrões jurídicos ultrapassados.

Com base nesse contexto de demandas, rotinas e competitividade, o objetivo principal deste artigo é analisar de que modo a incorporação das novas tecnologias pode conferir maior eficácia operacional a um escritório de advocacia de contencioso de grande volume. Assim, na sequência, traz-se uma breve revisão teórica sobre gestão estratégica e automação jurídica, seguida da análise documental dos relatórios de desempenho do Pessoa & Pessoa Advogados e Associados.

1 Automação: da incorporação, da gestão e dos resultados

De pronto, por automação, entende-se um conjunto de medidas relativas aos avanços tecnológicos que vêm exigindo maior celeridade e eficácia às tomadas de decisões e procedimentos, essa aplicação visa confluir precisão, rapidez e otimização às várias atividades que circundam o cotidiano do homem (Nogueira, 2021). A padronização, a mitigação de erros e o alto rendimento são aspectos concernentes à introdução da automação em determinado espaço e contexto, pois, em face de uma sociedade orquestrada pela informação, pensar em modos e meios de processá-la de maneira célere, consistente e eficiente é uma prerrogativa da contemporaneidade.

Ao longo da história, o homem “[...] vem desenvolvendo mecanismos e invenções com o intuito de reduzir o esforço físico e auxiliar na realização de atividades” (Roggia; Fuentes, 2016, p. 15), seja no intuito de facilitar a sua mobilidade ou o transporte de objetos e pessoas, seja para acelerar ou amplificar modos de produção, ou até mesmo melhorar a sua comunicação. É uma característica do ser humano buscar modos e meios de otimizar e potencializar suas tarefas diárias, sejam elas domésticas, sociais e/ou profissionais, assim, no percurso de viabilização da vida, a tecnologia habita (Vilaça; Araújo, 2016).

Das facilidades, das invenções e das ferramentas utilizadas pelo homem no curso da história, percebe-se um processo chamado ‘automatização de tarefas’, que

passou a ser mais amplamente conhecido na cena industrial. Dessa forma, é importante pontuar que o termo ‘automação’ advém de um cenário industrial, correspondendo assim a um sistema de controle de mecanismos que se autogeram, ou seja, trata-se de um conjunto de operações, procedimentos, medições e correções que se processam sem a intervenção humana (Roggia; Fuentes, 2016).

Cabe ainda salientar que a automação não é sinônimo de mecanização, pois enquanto esta se baseia no uso de máquinas para a execução de dada tarefa em vez da força humana, aquela propicia a realização de operações por meio de máquinas que são monitoradas automaticamente. A automação, quanto à sua tipologia, pode ser classificada como: rígida, programável e flexível, descrita por Roggia e Fuentes, (2016, p. 19) a seguir:

Automação rígida – está baseada em uma linha de produção projetada para a fabricação de um produto específico. Apresenta altas taxas de produção e inflexibilidade do equipamento na acomodação da variedade de produção.

Automação programável – o equipamento de produção é projetado com a capacidade de modificar a sequência de operações de modo a acomodar diferentes configurações de produtos, sendo controlado por um programa que é interpretado pelo sistema. Diferentes programas podem ser utilizados para fabricar novos produtos. Esse tipo de automação é utilizado quando o volume de produção de cada item é baixo.

Automação flexível – reúne algumas das características da automação rígida e outras da automação programável. O equipamento deve ser programado para produzir uma variedade de produtos com algumas características ou configurações diferentes, mas a variedade dessas características é normalmente mais limitada que aquela permitida pela automação programável.

Ainda que a automação tenha sua gênese no contexto industrial e suas características se alinhem ao setor de produção de bens – do monitoramento da qualidade dos produtos, da diminuição de estoque, da mitigação de desperdícios, dentre outros, com a utilização de robôs neste processo (Costa, 2017), ela não se restringe a esse setor e tampouco se aplica somente à gestão de produtos. Muitos outros setores da sociedade podem aplicá-la como ferramenta de otimização de processos e gerenciamento de operações e serviços – de saúde, bancários, educacionais, comerciais, judiciais (Werner, 2019).

As tecnologias digitais, fundamentadas no computador, software e redes, não são novas, mas estão causando rupturas à terceira

revolução industrial; estão se tornando mais sofisticadas e integradas e, consequentemente, transformando a sociedade e a economia global (Schwab, 2016, p. 18).

Por mais presentes que estejam as tecnologias no cotidiano das pessoas, o processo de incorporação de tecnologia às atividades humanas tomou fôlego e celeridade nas últimas décadas, impactando inúmeros setores – o mercado de trabalho, as organizações, as comunicações, a educação, as relações interpessoais etc.

Trata-se da denominada ‘Revolução 4.0’ que se caracteriza pela inserção das tecnologias digitais no processamento de informações e na mediação das tarefas do homem pós-moderno; é caracterizada “[...] por uma *Internet* mais ubíqua e móvel, por sensores menores e mais poderosos que se tornaram mais baratos e pela inteligência artificial e aprendizagem automática (ou aprendizado de máquina)”, destaca Schwab (2016, p. 18).

Outrossim, essa revolução erige-se relevante no que remete às relações interpessoais e laborais, especialmente no âmbito das alterações de rotinas e na intermediação de tarefas por meio das novas tecnologias. Ao mesmo tempo em que se promove celeridade aos processos e novas oportunidades são criadas, também são alterados os postos do trabalho formal, e o número de trabalhadores nas empresas tem sido drasticamente reduzido, e essa realidade não se mostra diferente no espaço jurídico (Werner, 2019).

Na esfera jurídica, cujos domínios configuram um quadro enfadonho de burocratização e pouca eficiência, a automação vem ganhando espaço, mormente na prestação de atividades jurídicas de baixa complexidade, seja no campo privado ou no público (Ribeiro; Cabral; Ribeiro, 2021). Nessa mesma linha, Tauk e Salomão (2023) assinalam que a automação vem sendo aplicada nesse setor no intuito de medrar a produtividade, abrandar o tempo e os custos de tramitação processual.

A automação jurídica tem possibilitado aos escritórios de advocacia e aos tribunais em todo o país reduzir as demandas jurídicas, especialmente aquelas de caráter repetitivo ou até mesmo de natureza prática, como pesquisas, filtragem de demandas repetitivas, mensuração de dados, categorização, triagem e compilação de informações etc. (Tauk; Salomão, 2023). E as funções da automação têm-se ampliado e se complexificado, haja vista a implementação de novas tecnologias digitais, a

exemplo da Inteligência Artificial, que deputa às máquinas tarefas que, há até pouco tempo, só eram realizadas pelo homem (Alencar, 2022).

Em “*On-line Courts and the Future of Justice*”, Susskind (2019) levanta discussões sobre a implementação de tecnologias no setor jurídico, pontuando o papel da automação na superação de desafios enfrentados pelos operadores jurídicos na contemporaneidade. Esse autor britânico endossa a incorporação das novas tecnologias, a exemplo da automação e da Inteligência Artificial, na operacionalização e otimização de processos legais, conferindo-lhes maior acessibilidade, redução de custos e eficiência. Destaque-se que, uma vez capacitados para a automação jurídica, os operadores do Direito podem tornar as lidas jurídicas mais eficazes e conferir ao sistema judicial uma celeridade preciosa e necessária neste século (Susskind, 2019).

A volatilidade e a fragilidade das fronteiras espaciais e temporais orquestradas por uma economia digital e amplificadas pelos avanços tecnológicos em nível global conferiram à cena empresarial um terreno repleto de possibilidades. Isso acabou por implicar uma corrida incessante por inovação, por reinvenção e por vantagens tangíveis em uma sociedade e mercado em constante transformação. Trata-se de uma realidade que tanto desafia a criatividade de gestores e de organizações, quanto instiga-os a uma consolidação em tempos de liquidez (Almeida, 2021).

No tocante à litigância repetitiva, cabendo o uso de recursos e meios que confirmam celeridade ao trabalho jurídico na solução de conflitos, gerir a inovação é proceder estrategicamente. A transposição de ferramentas de automação do contexto industrial para o Direito orquestrou como que de modo natural, visto que, em se tratando de produtividade, entendem-se as operações advocatícias e os processos judiciais como demandantes de eficiência e de eficácia tais que só as novas tecnologias podem conferir (Schwab, 2016).

Estima-se que sejam mais de 1 milhão de advogados formados no Brasil, o que significa que há um mercado potencial de empresas que buscam atender às demandas de litigância em franco crescimento, são *startups* focadas no desenvolvimento e no uso de sistemas, programas e ferramentas tecnológicas aplicadas ao Direito, são as *LegalTechs* ou *LawTechs* (Simões, 2018). Sobre esse instrumental, a seção seguinte se dedica a abordar e elencar aspectos e coeficientes de aplicação estratégica em escritórios de advocacia.

A aplicação tecnológica ao Direito já é uma realidade, da desburocratização de procedimentos a operações meramente administrativas, a exemplo: “[...]

arquivamento, a triagem e a classificação de documentos, a análise formal de peças simples e repetitivas e a elaboração de relatórios" (Marques, 2019, p. 2). Vislumbra-se com isso que há um aumento cada vez maior do número de empresas voltadas à automação de demandas jurídicas, posto que configuram atualmente as melhores estratégias de conferência de vantagem competitiva no setor (Porter, 1996).

Gerir demandas extrajudiciais, diminuir falhas humanas que derrociam em prejuízos e retrabalho, administrar volumosas e múltiplas tarefas, controlar processos judiciais, realizar o recebimento e o cumprimento de ofícios e determinações, decodificar dados e transformá-los em informações úteis; esses são os principais desafios que se erguem à eficiência dos escritórios de advocacia e se inserem no rol de tarefas que podem ser gerenciadas por ferramentas e sistemas de automação (Castro, 2017; Nunes; Duarte, 2020).

Nesse sentido, Silva e Soares (2021) consideram essencial que os escritórios de advocacia invistam em ferramentas e sistemas operacionais mais eficientes e que lhes confiram maior produtividade na prestação de serviços jurídicos, uma vez que se configuram como organizações, logo, empresas. E acrescenta que, em um cenário mercadológico esteado pela competitividade, é imprescindível que a gestão organizacional esteja alicerçada à inovação constante se quiser diminuir custos, promover o aumento dos lucros e do faturamento, e, por conseguinte, manter-se no mercado (Silva; Soares, 2021).

Saliente-se que, sendo de conhecimento comum que parte significativa dos processos judiciais possuem objeto e fundamento comuns, é prerrogativa à automação jurídica a dispensa de intermediários na resolução de conflitos, seja de maneira parcial ou total, em vista de a redução do quantitativo de demandas, gerando otimização das etapas do processo e menor onerosidade (Ravagnani, 2017a). É da repetição de demandas que grande parte do trabalho jurídico se constitui, cujos trâmites e decisões se fazem tanto similares quanto volumosos, o que vem caracterizando o setor como enfadonho e moroso, em que a eficácia se faz remota e cara (Nogueira, 2021).

Destarte, tendo em vista a necessidade de assegurar a sua competitividade muitos escritórios de advocacia têm implementado contundentemente a informatização de seus serviços e procedimentos, em vista de manter a eficiência e a eficácia como prerrogativas à sua atuação no mercado. É cada vez maior o número de escritórios que buscam ferramentas que viabilizem a resolução de conflitos *on-line*,

investindo nas chamadas ‘*lawtechs* e *legaltechs*’, que correspondem a empresas de tecnologia que propiciam soluções ao trabalho jurídico. São, em sua maioria, *startups* voltadas à desjudicialização de demandas repetitivas, porquanto compelem ao consenso pelo uso de metodologias mais congruentes à solução de litígio, quer pela mediação, quer pela conciliação ou pela negociação (Ribeiro; Cabral; Ribeiro, 2021).

2 Metodologia

Uma vez realizada a revisão de literatura – materializada por artigos, livros, teses, dissertações e periódicos, constantes em bases de dados eletrônicas (*Scientific Electronic Library Online [SciElo]*, *Google Scholar*, Periódicos da CAPES) –, este artigo se propôs à construção analítica de um estudo de caso.

E, para melhor interpretar a transição e as transformações que abarcam a automação no campo do Direito, foi efetuada uma pesquisa documental, cuja coleta de dados se deu pela análise de desempenho segundo os balanços e os relatórios de um dos três principais clientes do setor bancário do “Escritório Pessoa & Pessoa Advogados Associados” no período de 2018 a 2023.

3 Análise Comparativa de competitividade – *rankings* de avaliação de cliente do setor bancário

Esta análise tem como ponto de partida os relatórios de desempenho de um dos clientes representados pelo escritório Pessoa & Pessoa Advogados e Associados: De pronto, importa dizer que 70% dos processos representavam o banco em análise, que possui um programa de avaliação de desempenho de escritórios terceirizados, denominado de “Programa de Avaliação e Desempenho dos Escritórios”.

A mensuração do desempenho é realizada com base no conceito de “Medidas Balanceadas” (*Balanced Scorecard*), traduzindo as declarações de visão e estratégias do Departamento Jurídico, por meio de indicadores, que estabelecem entre si uma relação de causa e efeito. Os pesos dos indicadores demonstram o que esse departamento espera do desempenho do escritório.

Em se falando de indicadores de desempenho, o programa considera os seguintes:

- **Processos com pendência contábil** – indicador pelo qual o cliente avalia os depósitos pendentes de contabilização no sistema interno, sejam créditos ou débitos, sendo necessário informar as referências alimentadas e diligenciar as baixas dos depósitos;
- **Economia sobre acordo com custo** - indicador que avalia a economia sobre as alçadas de acordo;
- **Baixa por acordo** - meta de encerramento de processos por acordo;
- **Baixa por improcedência** - meta de encerramento de processos por improcedência;
- **Baixa sem custo** - meta de encerramento de processos por extinção;
- **Multas** - multas enviadas para os escritórios para justificar as responsabilidades pelas multas pagas pelo banco (OBF, atraso pagamento etc.);
- **Avaliação e monitoramento de fornecedores** - avaliação subjetiva do cliente, atendimento, resposta de e-mails; tudo que fosse feito de forma “incorrecta” no fluxo, poderiam ser pontuados no programa;
- **Atualização Sistêmica de Qualidade** - pontuação que poderia ser retirada nos casos em que o sistema processual interno não estivesse alimentado, pegavam casos por amostragem e visualizavam o que estava incorreto, se tivesse, conferiam-se os pontos;
- **Atualização Sistêmica de Referências** – era necessário rodar todo mês a atualização do sistema processual interno com a inserção da informação “processo sem movimentação” nos casos que não tivessem atualização processual;
- **Regularização de dados faltantes** - casos em que existem depósitos judiciais sem informação das contas judiciais onde estão os valores; mensalmente recebia-se uma base com os casos para alimentação e devolução ao banco;
- **BACENJUD** – era necessário justificar ao banco todos os bloqueios que estavam pendentes no sistema, justificando a ausência de responsabilidade do escritório pelo bloqueio;
- **IDB** – Índice de desempenho balanceado. Cada indicador que tivesse ponto integral, seria somado 100 pontos.

Esses indicadores de *performance* (*KPI's - Key Performance Indicators*) eram estabelecidos pelos clientes para traçar as metas mês a mês do escritório e aprimorar os resultados, de modo que se buscasse a maior pontuação para cada um deles. Quanto ao *feedback* do cliente, esse era feito mensalmente com a divulgação dos pontos atingidos pelo escritório para cada um dos indicadores.

A disputa com os demais escritórios era bastante acirrada ao longo do ano e, ao final, aquele escritório com a melhor nota total ficava em primeiro lugar, aumentando a importância dentro da estrutura do jurídico do Banco. Isso acabava por ensejar um aumento no volume de recebimento de processos e, em consequência, aumentava-se o valor dos honorários faturados, que variava de acordo com o volume de processos acompanhados pelo escritório.

De início, o Banco realizava uma análise comparativa e ranqueava os escritórios fornecedores de serviços jurídicos regionalmente. A partir de 2019, esse cliente deixou de avaliar os escritórios regionalmente, passando a ranquear os escritórios – prestadores de serviço –, em grupos, de acordo com o volume de processos judiciais acompanhados, sendo o grupo 1 o grupo de escritórios que possui o maior volume de processos.

Em 2018, o Escritório, objeto deste estudo, finalizou o ano em primeiro lugar da região Nordeste pela avaliação do cliente bancário; em 2022, alcançou o primeiro lugar nacional do grupo 1; em 2023, o programa finalizou em agosto, e o escritório finalizou também em primeiro lugar do grupo 1. O aumento da importância do escritório analisado pelo desempenho no programa de avaliação ficou evidenciado pela escalada do Grupo 2 para o Grupo 1 em 2021.

Na sequência, têm-se os *rankings* de escritórios de advocacia – exercícios 2018, 2022 e 2023 –, de modo que fiquem demonstrados os dados os quais serão tomados para análise.

Quadro 1– Ranking de escritórios de advocacia prestadores de serviços jurídicos (exercício 2018).

Região: Nordeste

ESCRITÓRIO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL GERAL	COLOCAÇÃO
PESSOA & PESSOA	5.862	5.642	5.796	5.923	5.700	5.610	5.440	5.400	5.440	4.740	55.553	1º
	4.317	4.596	5.890	5.530	4.450	4.900	3.600	5.140	5.200	3.200	46.823	2º
	4.887	4.392	5.289	3.379	4.640	3.900	4.900	4.500	4.350	4.350	44.587	3º
	3.124	2.774	3.997	5.131	4.040	3.740	3.790	5.700	4.890	5.040	42.226	4º
	2.053	3.154	3.327	3.786	5.315	3.900	5.219	5.100	4.800	4.540	41.194	5º
	4.829	4.731	3.981	4.830	3.850	3.150	3.650	3.550	3.950	4.250	40.771	6º
	4.750	4.160	4.550	3.660	3.950	3.300	3.150	3.400	4.600	3.950	39.470	7º
	3.752	2.873	3.888	2.488	3.700	2.700	2.800	3.350	4.090	4.690	34.331	8º
	3.897	4.128	3.018	3.718	3.350	2.530	3.790	3.450	2.640	3.430	33.951	9º
	4.457	3.739	3.144	1.995	2.369	3.780	2.180	3.920	3.240	3.190	32.014	10º
	2.421	2.700	1.950	3.650	2.350	3.750	2.750	3.250	3.190	4.040	30.051	11º
	2.926	3.230	2.003	3.168	2.961	2.614	2.740	4.240	2.950	3.090	29.922	12º
	1.702	4.808	3.399	2.704	2.450	2.550	4.600	1.897	2.600	2.700	29.410	13º
	3.859	2.560	3.253	2.319	2.200	2.500	1.900	1.900	2.547	3.400	26.438	14º
	2.728	2.344	2.068	2.967	2.100	2.700	2.500	1.950	2.900	3.400	25.657	15º
	2.031	2.848	2.861	1.911	3.600	2.100	1.950	2.850	2.550	2.200	24.901	16º
	2.450	2.050	2.200	2.050	2.050	2.450	2.050	2.400	3.300	2.800	23.800	17º
	2.013	2.239	1.751	2.616	2.300	2.300	2.800	2.250	2.250	2.650	23.169	18º

Fonte: Boletim interno do Banco.

Vale lembrar que havia 4 grupos de escritórios, segregados pelo volume de processos sob seus cuidados, sendo o Grupo 4 aquele que possuía o menor volume de processos e o Grupo 1 aquele que detinha a maior concentração de processos.

Quadro 2 – Ranking de escritórios de advocacia prestadores de serviços jurídicos (exercício 2022).

GRUPO:	Grupo 1	CLASSIFICAÇÃO DA AÇÃO: Indenizatórias												
		ESCRITÓRIO	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total Geral
PESSOA & PESSOA ADVOGADOS ASSOCIADOS S/C		4.825	5.320	5.968	4.486	6.178	4.930	4.996	5.287	6.578	4.295	6.218	59.081	1º/7
		6.050	4.035	5.286	5.777	5.136	5.070	5.987	5.186	4.697	5.587	5.987	58.798	2º/7
		4.249	2.611	5.327	3.577	4.795	4.323	3.564	3.632	4.276	2.916	4.810	44.080	3º/7
		2.047	2.193	2.623	2.928	4.509	2.594	4.417	2.562	4.395	3.805	5.486	37.559	4º/7
		5.010	3.186	3.974	3.010	2.769	1.999	2.720	3.425	4.150	2.636	3.009	35.888	5º/7
		3.118	1.256	2.424	2.467	3.702	1.522	4.238	3.118	3.840	1.905	2.844	30.434	6º/7
		3.298	1.230	2.394	2.073	3.973	1.716	2.468	2.704	3.102	3.379	2.310	28.647	7º/7
Média mensal:		4.085	2.833	3.999	3.474	4.437	3.165	4.056	3.702	4.434	3.503	4.381		

Média acumulada: 42.070

Pontuação máxima: 7.000

Fonte: Boletim interno do Banco.**Quadro 3 – Ranking de escritórios de advocacia prestadores de serviços jurídicos (exercício 2023).**

GRUPO:	Grupo 1	CLASSIFICAÇÃO DA AÇÃO: Indenizatórias												
		ESCRITÓRIO	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total Geral
PESSOA & PESSOA ADVOGADOS ASSOCIADOS S/C		0	5.889	4.803	5.655	5.936	5.887	7.918	0	0	0	0	36.088	1º/7
		0	4.806	3.767	4.950	6.260	4.381	5.418	0	0	0	0	29.582	2º/7
		0	5.228	3.256	5.016	3.888	4.024	6.386	0	0	0	0	27.798	3º/7
		0	4.059	2.901	4.573	3.243	3.442	5.441	0	0	0	0	23.659	4º/7
		0	3.180	3.004	4.244	2.712	2.771	6.226	0	0	0	0	22.137	5º/7
		0	2.073	2.856	3.729	2.735	3.362	5.995	0	0	0	0	20.750	6º/7
		0	2.827	1.014	3.332	3.104	3.466	4.420	0	0	0	0	18.163	7º/7
Média mensal:		0	4.009	3.086	4.500	3.983	3.905	5.972	0	0	0	0		

Média acumulada: 25.454

Pontuação máxima: 7.600

Fonte: Boletim interno do Banco.

Com base nos indicadores e nos *rankings* do período analisado, ficou demonstrado que o escritório analisado detinha o controle dos processos jurídicos, acordos e resolução de litígios, sobretudo no que remete ao encerramento de processos/acordos e à manutenção da qualidade das informações. No entanto, no que se refere a multas, avaliação e monitoramento de fornecedores, bem como à

interação com o BACENJUD, são pontos que demandam maior atenção, pois mostram-se críticos e podem resultar em impactos negativos frente ao mercado. Dessa maneira, entende-se essencial que o escritório invista em programas e sistemas que operacionalizem a diminuição/mitigação de multas, em vista de proceder a melhoria de seus serviços nesse setor e da avaliação de fornecedores para retornos financeiros a longo prazo de modo mais eficiente.

Pelo Quadro 4 abaixo, fica demonstrada a evolução do escritório na avaliação do cliente – Banco –, sendo que até 2018 a avaliação era regional e o escritório concorria no Nordeste e, a partir de 2019, passou a ser Nacional, dividindo-se os escritórios em Grupos.

Quadro 4 – Posição do escritório de 2012 a 2023.

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
66º	4º	6º	7º	5º	3º	3º	2º	1º	2º	1º	1º

Fonte: Escritório Pessoa & Pessoa.

Como se pode conferir nesse quadro, ao longo dos anos – de 2012 a 2023 – o Escritório em análise saiu da 66ª posição para a 1ª posição, assinalando o compromisso dessa empresa com a qualidade de seus serviços.

Não obstante o reconhecimento por *rankings* corporifique uma visão, avulta-se que ainda há espaço para melhorias, sustentando a relevância de uma postura contínua de investimentos em inovação e melhoria da qualidade dos serviços e, consequentemente, maior competitividade no mercado. As mudanças não cessam, elas são intermitentes e, muitas vezes, fazem-se de modo acelerado, o que demanda do escritório a continuidade de implementações necessárias.

Observe-se que a gestão afere qualidade e produtividade ao escritório como superiores às de seus concorrentes diretos, alicerçando-a a coeficientes estratégicos e diferenciais distinguíveis. A integração de tecnologias avançadas emerge como um eixo fundamental, propiciando precisão e eficiência singulares, ao passo que a personalização no atendimento sobressai o compromisso com as demandas específicas de cada cliente.

Nesse sentido, considerando as pressões sobre as empresas jurídicas por maior eficiência e economia de tempo, esses resultados reforçam o que Toco (2018, p. 6) já assinalava no tocante à disposição do mundo jurídico para apreender propostas que tragam “[...] soluções inovadoras e disruptivas”. Para além disso, dentro

de um mercado tão competitivo, esse autor alinha-se ao que Porter (1998) já estabelecia como vantagens em vista da promoção de possibilidades de crescimento exponencial.

Ademais, a qualificação contínua dos colaboradores e a utilização de dados analíticos para potencializar e otimizar processos figuram iniciativas que alavancam resultados e conferem celeridade operacional. Dito isso, importa dizer que esses coeficientes tanto fortalecem o *status* competitivo do escritório no mercado quanto torna evidentes a proatividade e a excelência da empresa. Trata-se do que Porter (1989) deliberava no tocante ao desenvolvimento de uma estratégia competitiva para qualquer empresa que se pretenda competir neste mercado.

Entretanto, mostra-se relevante discutir de que modo esses avanços podem ser mantidos e ampliados, levando em consideração a dinâmica de mercado e os potenciais desafios internos, a exemplo da gestão de conflitos e a necessidade de alinhamento estratégico, já assinalado em respostas anteriores.

Esse escritório, da implementação de sistemas e tecnologias, vem-se destacando no *ranking* jurídico no que se refere à otimização de rotinas no campo do contencioso de volume. Dessa maneira, no confronto entre o referencial teórico e os dados empíricos, foi possível estabelecer um parâmetro da gestão estratégica utilizada pelo escritório para alcançar dada eficiência e eficácia, propiciando, assim, a leitura da automação jurídica implementada como aumento do seu desempenho diante dos demais escritórios de advocacia – considerando os *rankings* do período analisado.

4 Considerações Finais

Conforme analisado, restou evidente nesta pesquisa que o processo de automação jurídica implementado no escritório de advocacia estudado o posicionou nos primeiros lugares no ranking de desempenho de escritórios de advocacia do Programa de Avaliação e Desempenho dos Escritórios do Cliente do Setor Bancário no período de 2018 a 2023.

Desta forma, constata-se que, na contemporaneidade, a automação jurídica não constitui uma mera tendência, mas uma necessidade imperativa à sobrevivência e ao crescimento dos escritórios de advocacia. Em um cenário crescentemente

competitivo, mostra-se indispensável a adoção de uma gestão estratégica voltada à otimização de processos, à adaptação de estruturas organizacionais, à melhor operacionalização de suas rotinas e a uma boa comunicação com os clientes, visando alcançar e sustentar um patamar de excelência na prestação de serviços jurídicos.

Trata-se de um novo paradigma de gestão de serviços jurídicos, que requer uma integração eficiente dos programas e sistemas, a capacitação contínua da equipe, uma boa gestão da resistência às mudanças, o equilíbrio entre inovação tecnológica e personalização no atendimento aos clientes, o controle de custos de implementação e planejamento de recursos e busca permanente da competitividade, no que Christensen (2016) chama de ‘inovação sustentável’.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, A. C. **Inteligência Artificial, Ética e Direito:** Guia prático para entender o novo mundo. São Paulo: Expressa, 2022.
- CASTRO, R. M. **Direito, econometria e estatística.** 2017. xvi, 542 f., il. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNB_481652962669bf8798a128dbd696b2e9. Acesso em: 15 out. 2023.
- CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma:** When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press; Edição reimpressa, 2016.
- COSTA, C. Indústria 4.0: o futuro da indústria nacional. **POSGERE**, v.1, n. 4, p. 5-14, 2017. Disponível em: <https://docplayer.com.br/106990802-Industria-4-0-o-futuro-da-industria-nacional.html>. Acesso em: 14 out. 2023.
- MARQUES, R. D. Inteligência artificial e direito: o uso da tecnologia na gestão do processo no sistema brasileiro de precedentes. **Revista de Direito e as Novas Tecnologias**, São Paulo, v. 3, abr/jun 2019.
- NOGUEIRA, E. E. S. **Automatização de rotinas nos sistemas de informação jurídicos.** 2021. 51f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Bacharelado em Sistemas da Informação, Recife, 2021.
- NUNES, D.; DUARTE, F. A. Jurimetria E Tecnologia: Diálogos Essenciais Com O Direito Processual. **Revista de Processo**, v.299, p. 407 – 450, Jan. 2020.
- PORTRER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAVAGNANI, G. Automação da advocacia, gestão de contencioso de massa e a atuação estratégica do grande litigante. **Revista de Processo**, v. 265, p. 219 – 256, mar. 2017.

RIBEIRO, L. G. G.; CABRAL, A. L. N.; RIBEIRO, S. D. Automação Da Advocacia, Tecnologia E Decisões Judiciais: Reflexões Sobre A Aplicação Da Tecnologia Ao Direito, **Revista Meritum**, v. 16, n. 2, p. 148-163, Maio - Ago. 2021. DOI: <https://doi.org/10.46560/meritum.v16i2.7934>.

ROGGIA, L.; FUENTES, R. C. **Automação industrial**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, Rede e-Tec Brasil, 2016. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/12/06_automacao_industrial.pdf. Acesso em: 13 out. 2023.

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. Genebra: Edipro, World Economic Forum, 2016.

SILVA, V. A.; SOARES, L. A. **A importância do treinamento profissional e da capacitação de pessoas nas empresas: um estudo de caso**. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/35803/3/VAILTON%20%20UFMG%20%20FINAL.pdf>. Acesso em: 18 out. 2023.

SUSSKIND, R. **On-line Courts and the Future of Justice**. Oxford University Press, 2019.

TAUK, C. S.; SALOMÃO, L. F. Inteligência artificial no judiciário brasileiro: estudo empírico sobre algoritmos e discriminação. **Diké(Uesc)**, v. 22, n. 23, p. 2-32, jan./jun. 2023. Disponível em: <https://periodicos.uesc.br/index.php/dike/article/view/3819/2419>. Acesso em: 13 out. 2023.

TOCO, Leonardo. Os 10 motivos pelos quais a revolução tecnológica na área jurídica é um caminho sem volta. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, 13 outubro de 2018. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/67698>. Acesso em: 02 nov. 2024.

VILAÇA, M. L. C.; ARAÚJO, L. V. F. (orgs.). **Tecnologia, Sociedade e Educação na Era Digital**. Duque de Caxias -RJ: UNIGRANRIO, 2016.

WERNER, D. A. **A Quarta Revolução Industrial e a Inteligência Artificial**: um estudo sobre seus conceitos, reflexos e possível aplicação no Direito por meio da análise de um texto jurídico como forma de contribuição no processo de categorização preditiva de acórdãos. 2019. 214f. Dissertação (Mestrado profissional em Direito). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/8949>. Acesso em: 14 out. 2023.