

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Matheus Teixeira Garcia

Gerenciamento da Experiência do Cliente da Empresa Beta na Prestação de Serviços de Software Jurídico: As Estratégias de *Customer Success* para Gerar Valor aos Negócios

Florianópolis

2022

Matheus Teixeira Garcia

Gerenciamento da Experiência do Cliente da Empresa Beta na Prestação de Serviços de Software Jurídico: As Estratégias de *Customer Success* para Gerar Valor aos Negócios

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Disciplina CAD 7305 – Laboratório de Gestão, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina.

Modalidade: Monográfico

Área de concentração: Administração Estratégica

Orientador(a): Prof. Dr. Paulo Otolini Garrido

Prof^ª. Dra. Ana Luiza Paraboni
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:



Documento assinado digitalmente

Paulo Otolini Garrido

Data: 31/03/2022 13:11:51-0300

CPF: 245.193.249-04

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Dr. Paulo Otolini Garrido
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Bernardo Meyer
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Gerson Rizzati Júnior
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Garcia, Matheus Teixeira

Gerenciamento da Experiência do Cliente da Empresa BETA na Prestação de Serviços de Software Jurídico : As possibilidades das estratégias de customer success para gerar valor aos negócios de escritórios de advocacia e departamentos jurídicos / Matheus Teixeira Garcia ; orientador, Paulo Otolini Garrido, 2022.

30 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Customer Success. 3. Sucesso do Cliente. 4. Legaltech. 5. Experiência do Cliente. I. Garrido, Paulo Otolini. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

*Dedico esse trabalho à
todos os profissionais e
empresas que amam o
atendimento ao cliente.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Jesus, meu senhor e salvador. Tudo que faço é para a honra e glória de seu nome. Ele que renova todas as manhãs e que sustenta a minha vida.

Ao meu avô Celso Teixeira que sempre apoiou meus estudos e que, infelizmente, não está mais presente para comemorar esta vitória, mas sei que lá do céu está feliz por mim. Minha saudade diária.

Agradeço em especial também a minha namorada Camilla, que esteve ao meu lado em todos os momentos desta jornada me incentivando a seguir em frente. Sou grato à Deus por ter você em minha vida.

Ao meus pais que são a minha base fundamental para a minha formação humana, ética e moral. Ao meu pai por me ensinar que o trabalho nos edifica e à minha mãe que transborda de amor e carinho por mim.

Não posso deixar de agradecer ao Prof. Dr. Paulo Otolini Garrido, meu querido orientador, que mesmo passando por uma batalha durante a construção deste trabalho, continuou firme ao meu lado. Obrigado por ser uma pessoa tão bondosa e espiritual. Você é luz!

Agradecer também a todos os professores do curso de Administração que, juntos, transformam este curso num dos melhores do Brasil.

À empresa Beta por permitir o desenvolvimento deste trabalho. Por fim gostaria de agradecer a todos os amigos e colegas que conheci durante a vida acadêmica. Levo todos no meu coração.

RESUMO

O estudo tem como objetivo geral analisar como a empresa BETA, de serviços de software jurídico, instalada em Florianópolis, SC, utiliza das estratégias de Gerenciamento da Experiência do Cliente e de *Customer Success* para Gerar Valor aos Negócios de Escritórios de Advocacia e Departamentos Jurídicos. A pesquisa, atendeu à problemática e aos objetivos estabelecidos, cumprindo os procedimentos metodológicos de estudo de caso, pesquisa qualitativa, bibliográfica e documental, entrevistas e análise de conteúdo. Os fundamentos teóricos compreenderam as categorias de Gerenciamento da Experiência do Cliente, *Customer Success* e Geração de Valor nos Negócios Jurídicos. Como resultados, o estudo analisou lógica estratégica, o modelo de negócio e os processos e apresentou ações para *eliminar-reduzir-elevar-criar* e agregar valor aos negócios e aos clientes da Empresa Beta, indicando que a empresa BETA cumpre com totalidade a cocriação de valor e geração de novas fontes de vantagens competitivas, atingindo bom nível de satisfação com seus clientes. Como conclusão, a pesquisa revelou que a empresa apresenta um nível bom de satisfação com seus clientes, apresenta gargalos e deficiências na geração de valor para os negócios, necessitando redesenhar os processos da jornada do cliente, integradas às estratégias de ARH e gestão de pessoas, para auferir sinergia entre a digitalização e a humanização, de modo a configurar uma empresa sustentável de serviços no segmento jurídico.

PALAVRAS-CHAVE: *Customer Success*. Experiência do Cliente. Modelo de negócios. SaaS. Setor Jurídico. *Legaltech*.

ABSTRACT

The study has as general objective to analyze how the company BETA, of legal software services, installed in Florianópolis, SC, uses the Customer Experience Management and Customer Success strategies to Generate Value to the Businesses of Law Firms and Legal Departments. The research met the problem and the established objectives, fulfilling the methodological procedures of case study, qualitative, bibliographic and documentary research, interviews and content analysis. The theoretical foundations comprised the categories of Customer Experience Management, Customer Success and Value Creation in Legal Businesses. As a result, the study analyzed strategic logic, the business model and the processes and presented actions to eliminate-reduce-raise-create and add value to the Beta Company's business and customers, indicating that the BETA company fully complies with the co-creation of value and generation of new sources of competitive advantages, reaching a good level of satisfaction with its customers. As a conclusion, the research revealed that the company has a good level of satisfaction with its customers, presents bottlenecks and deficiencies in the generation of value for the business, needing to redesign the processes of the customer journey, integrated with the HRM and people management strategies, to obtain synergy between digitalization and humanization, in order to configure a sustainable service company in the legal segment.

KEYWORDS: Customer Success. Customer Experience. Business model. SaaS. Legal Sector. *Legaltech*.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca realizar um estudo de caso da empresa BETA de serviços de software jurídico, em relação à gestão do sucesso de seus clientes. Para isso, são apresentados inicialmente a problemática da pesquisa, seguida da pergunta, objetivos e justificativas.

Considerando a abordagem sistêmica, contingencial e da complexidade, o contexto do ambiente dos negócios em que as empresas estão inseridas, destacam-se a globalização, a disrupção tecnológica, a era digital e o poder dos clientes.

O mundo digital e a ampla difusão das tecnologias da informação e comunicações, com a revolução da informação, chips microeletrônicos, computadores, softwares, fibra ótica, internet etc., passaram a afetar todos os países e todos os setores da economia. (CONCEIÇÃO e FARIA, 2003).

Assim, as tecnologias digitais mudaram as conexões e os valores oferecidos aos clientes, com uma relação duplamente intensiva (ROGERS, 2016), em que é necessário encantar e superar as expectativas dos clientes (LAS CASAS, 2019).

A evolução da informatização com o surgimento da computação em nuvem contribuiu para o desenvolvimento de novos modelos de negócios, entre eles o SaaS (*Software as a Service*). Ocorre a substituição do modelo de mercado de software *on-premise* (instalado no local) para o *cloud computing*, onde não é mais necessário a compra de uma licença, e o serviço é pago pelo uso. No novo modelo, “se dá na possibilidade de multissegmentação do mercado de software”, diferenciações “no design e nas funcionalidades do aplicativo, [...], nos produtos complementares que o software sincroniza (GPS, drones, sensores), e na informação que o *Business Intelligence* trará” (PONTEL, 2016, p.61).

A literatura científica que estuda o tema, apresenta temas emergentes, limitações e inadequações, em termos de terminologia, estrutura e ferramentas operacionais (BORGES et al., 2014.) Nesse ambiente de transformação, a gestão do relacionamento com o cliente ou *Customer Relationship Management* (CRM) passou por diversas mudanças e abordagens, desde *Customer Experience* (CX) e *Customer Engagement* (CE), e *Customer Success* ou Sucesso do Cliente.

Tendo em vista que as pessoas não desejam produtos, mas experiências que sejam satisfatórias (ABBOTT, 1955, apud Carvalho, 2019), destaca-se o conceito de Gestão da Experiência do Cliente, como “o processo de gerenciar, estrategicamente, toda a experiência de um cliente com determinado produto ou empresa” (SCHMITT, 2004, p.26).

Neste processo, a abordagem interativa de *Customer Experience*, que inicia a partir do primeiro contato do interessado com a empresa, antes de se tornar um cliente, e a abordagem

proativa, de *Customer Success*, mais focada depois que o usuário se torna cliente, como conceitos integrados para entregar os melhores resultados possíveis para o cliente.

No mundo jurídico, de acordo com Hino e Cunha (2020, p.1). “O sistema judicial brasileiro passou por uma transformação com a informatização do processo judicial”, promovendo “o uso da tecnologia na prática”, com “a migração de atividades administrativas do judiciário para advogados, a rotina de trabalho ditada pelo sistema e a migração da fúducia”, replicando “informações entre o sistema judicial e os escritórios de advocacia”, determinando a “alteração da rotina de trabalho dos advogados, passando a ser ditada pelo sistema”.

A prática jurídica é uma atividade tradicional, “criada a partir de documentos escritos em papéis, onde os “advogados não são familiarizados com o mundo tech” (SALAZAR, 2019; não paginado), sendo que a inteligência artificial (IA) e “o impacto de novas tecnologias pode ser transformador: a pergunta principal aqui não é “se” a IA vai transformar o direito, mas sim “como” (LIMOEIRO, 2021, p.13).

Conforme Canton (2018; não paginado), vice-presidente da OAB/SP, “a Advocacia ainda enfrenta desafios com processo eletrônico”. A Digitalização “adentrou os escritórios de advocacia, [...]; mas, “os softwares não são consenso entre profissionais”. Segundo a Turma Deontológica da OAB-SP, “as ferramentas tecnológicas, não possuem impedimentos legais e éticos”, mas “não podem colocar em risco a segurança dos dados dos clientes”, significar “mercantilização da profissão ou promover captação indevida da clientela”, mas, garantir que “o ser humano deve prevalecer sobre as plataformas tecnológicas” (CANTON, 2018; não paginado).

No mercado de produtos e serviços tecnológicos voltados para o mercado jurídico, o termo *lawtech*, ou *legaltech*, é utilizado para nomear empresas que desenvolvem softwares de gestão, jurimetria e extração de dados públicos. (FIA, 2019, não paginado).

Nesse âmbito, a Jurimetria, é “genericamente definida como ‘a estatística aplicada do Direito’, em que “enxerga-se o Judiciário como um grande gerador de dados que descrevem o funcionamento completo do sistema, e, “estuda-se o Direito através das marcas que ele deixa na sociedade” (ABJ, sem data; não paginado).

Entretanto, uma pesquisa de 2019, com advogados de alguns dos maiores escritórios do Brasil, feita com a colaboração com a Escola de Direito da FGV-São Paulo, mostrou que “95% deles não utilizam nenhuma ferramenta de jurimetria” (MALAVASI, 2022; não paginado). Uma pesquisa de 2020, da AB2L (Associação Brasileira de *Lawtechs* & *Legaltechs*) e CESA (Centro Estudos das Sociedades de Advogados), sobre o impacto do Covid-19 nos escritórios de advocacia, mostrou, entre outros resultados, que 78% dos escritórios não utilizam *Lawtechs/Legaltechs* (AB2L; CESA, 2021; não paginado).

Malavasi (2022; não paginado), destaca que a inteligência artificial no mundo jurídico “com o apoio da tecnologia e da ciência de dados, as bancas de advocacia podem melhorar sobremaneira a entrega dos serviços jurídicos aos seus clientes”.

A Empresa Beta, objeto desse estudo, fundada em 2019, instalada em SP e na região de Florianópolis, opera fornecendo serviços de software jurídico, no modelo de negócios de SaaS (*Software as a Service*).

Uma pesquisa preliminar mostrou que a Empresa Beta tem pelo menos 18 concorrentes no mercado nacional de software jurídico, *analytics* e *jurimetria* (AB2L, 2022; não paginado). E, apesar do grande potencial do mercado de *Lawtechs & Legaltechs*, revelado pela pesquisa da AB2L e CESA, citada anteriormente, a Empresa Beta vem se defrontando com a questão de estruturar e escalar a operação de Gestão do Sucesso do Cliente, e fazer com que ela seja mais efetiva em suas estratégias e processos.

Considerando o cenário exposto até aqui, o presente estudo elegeu a seguinte pergunta de pesquisa: Como a Empresa BETA de serviços de software jurídico, utiliza das estratégias de Gerenciamento da Experiência do Cliente e de *Customer Success* para Gerar Valor aos Negócios de Escritórios de Advocacia e Departamentos Jurídicos?

1.1 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral do estudo é analisar como a empresa BETA, de serviços de software jurídico, utiliza das estratégias de Gerenciamento da Experiência do Cliente e de *Customer Success* para Gerar Valor aos Negócios de Escritórios de Advocacia e Departamentos Jurídicos.

- Identificar as transformações que vem ocorrendo no mercado e nas empresas de prestação de software no segmento jurídico;
- Levantar as práticas de geração e valor, gestão do sucesso e gestão da experiência do de clientes realizadas pela Empresa Beta;
- Propor estratégias de melhoria da gestão da Empresa Beta para agregar valor a seus clientes.

1.2 JUSTIFICATIVA

O trabalho justifica-se pela necessidade de atender ao Regulamento do Curso de Administração. Como área de concentração, a Administração Estratégica, gestão de empresas de tecnologia no modelo SaaS e a gestão da experiência e do sucesso de clientes

compreendem campos de atuação do Administrador.

O trabalho apresenta relevância prática e acadêmica da pesquisa. Como indicadores de relevância e contribuição deste trabalho, a Advocacia ainda enfrenta desafios com processos eletrônicos, SaaS (*Software as a Service*), *cloud computing* e jurimetria.

A oportunidade do estudo, é justificada pelo estudo de caso, pois a Empresa Beta encontra-se em fase de desenvolvimento e implantação de sistemas de *Business Intelligence*: Assim, o estudo de caso, pode oferecer algumas pistas de contribuições para compreensão ou solução dos problemas da Empresa Beta.

A viabilidade, foi possibilitada em razão da autorização da pesquisa na Empresa Beta, da disponibilidade de dados e do fato do pesquisador ter interesse na temática da pesquisa, por atuar profissionalmente no segmento pesquisado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, com o objetivo de fundamentar o entendimento do assunto pesquisado, é apresentado o referencial teórico, a fim de contextualizar o objeto de estudo e embasar a pesquisa que será aplicada.

2.1 GERENCIAMENTO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

O que as pessoas realmente desejam não são produtos, mas experiências satisfatórias. (ABBOT 1995, p. 40). Pine e Gilmore (1998, p. 3) conceituaram a ideia de “experiência” como algo distinto de bens e serviços, observando que um consumidor compra uma experiência para passar tempo desfrutando de uma série de eventos memoráveis que uma empresa propõe de maneira pessoal.

Autores mais recentes defendem um conceito mais amplo da experiência do cliente. Schmitt, Brakus e Zarantonello (2015) sugerem que toda troca de serviço leva a uma experiência do cliente, independentemente de sua natureza ou forma.

Schwager e Meyer (2007) definem Experiência do Cliente como:

A experiência do cliente é a resposta interna e subjetiva que os clientes têm a qualquer contato direto ou indireto com uma empresa. O contato direto geralmente ocorre no decorrer da compra, uso e serviço e geralmente é iniciado pelo cliente. O contato indireto geralmente envolve encontros não planejados com representações de produtos, serviços ou marcas de uma empresa e assume a forma de recomendações ou críticas boca a boca, publicidade, reportagens, resenhas e assim por diante.

Neste sentido, a experiência do cliente “é uma construção multidimensional com foco nas respostas cognitivas, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais de um cliente às

ofertas de uma empresa durante toda a jornada de compra do cliente. (LEMON; VERHOEF, 2009).

A experiência do cliente baseia-se no CRM. Os dados do ponto de contato com o cliente, permitem que as equipes de design de produto e serviços meçam as reações dos clientes e melhorem, de forma reativa, os produtos e serviços prestados. (HILTON et al., 2020)

Primeiro é necessário mapear a jornada do cliente. Esta prática é identificada por Ostrom e Morgan (2008) quando constatam a área de marketing de serviços desenvolvendo um *blueprint* para mapear a jornada do cliente.

A experiência do cliente pode ser classificada em três etapas: Pré-vendas, vendas e pós-vendas. (LEMON; VERHOEF, 2009). Tendo em vista o gerenciamento do cliente, é preciso assegurar o sucesso do cliente, abordado no próximo capítulo.

2.2 GESTÃO DO SUCESSO DO CLIENTE

Lincoln Murphy (2014), um dos idealizadores do tema, define *Customer Success* (CS) como: “*Customer Success* é quando seus clientes alcançam o resultado desejado por meio de suas interações com sua empresa.”

Do ponto de vista acadêmico, Ulaga (2020), define CS como “todas as atividades do cliente e da empresa fornecedora com o objetivo de alinhar o alcance das metas do cliente e do fornecedor.” Podemos observar que, diferente de outras práticas de gestão de clientes, o *Customer Success* está alinhando atividades e metas da empresa fornecedora com as atividades e metas do cliente de tal forma, que o sucesso do cliente significa o sucesso da empresa, assim como o fracasso do cliente significa o fracasso da empresa.

Quanto ao *Customer Success Manager*, Hilton (2020) afirma que:

O CSM baseia-se na base do CRM, considerando os dados demográficos e transacionais dos clientes, mas vai além, utilizando dados de sensores de streaming e outros dados não estruturados de clientes para obter insights de valor em uso e prever o valor em uso futuro dos clientes. O CSM baseia-se na experiência do cliente (*Customer Experience, CX*), buscando melhorar a experiência do cliente com o produto, mas o CSM vai além, priorizando os objetivos financeiros, sociais, operacionais e estratégicos dos clientes. O CSM baseia-se no *Customer Engagement* ao considerar a lealdade dos clientes, mas vai além, priorizando a conquista das metas dos clientes em detrimento do comportamento de engajamento.

Deste modo, Hilton (2020), define os 3 pilares do Customer Success Manager: Gerenciamento de Metas, Gerenciamento dos Stakeholders e Gerenciamento do Aprendizado. Heppelmann et. al (2015) e Hochstein et al. (2020) encarregam o Customer Success de coordenar grupos de stakeholders para maximizar o valor em uso dos clientes. Donaldson e Preston (1995, p.67) sugerem que o gerenciamento de stakeholders requer “atençõesimultânea

aos interesses legítimos de todos os stakeholders apropriadas”. Para resolução deste problema, Epp e Price (2011, p. 47) propõem "uma mudança no pensamento gerencial da satisfação individual para a rede do cliente", de modo que "as redes do cliente não sejam simplesmente uma agregação de metas individuais, mas sim uma interação dinâmica de metas individuais, relacionais e coletivas".

Sendo assim, as tarefas de Customer Success para com o gerenciamento de stakeholders é (1) trazer à tona diversos objetivos das partes interessadas, (2) selecionar e implementar estratégias de conflito das partes interessadas que maximizam o valor em uso dos clientes. (Hilton, et al., 2020).

Ao tratar do gerenciamento do cliente, integrada ao sucesso do cliente, resta abordar a geração de valor aos clientes, um conceito tratado no próximo capítulo.

2.3 GERAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE

Por valor ao cliente, entendemos o ‘vínculo emocional’ estabelecido entre um cliente e um produtor após o cliente ter usado um produto ou serviço produzido por esse fornecedor e achar que o produto propicia um valor agregado (BUTZ; GOODSTEIN, 1996, p. 63).

A sustentabilidade de relacionamentos entre organização e clientes contempla vários elementos como satisfação, confiança, comprometimento e comunicação. (Kotler, 1998). Kotler e Keller (2006, p. 133) definiram o valor percebido como “a diferença entre a avaliação do cliente em potencial de todos os benefícios e todos os custos de uma oferta e a percepção alternativas.”. O valor para o cliente é um componente fundamental do modelo de negócios, que entende como as empresas criam, comunicam e entregam valor para apoiar a colaboração dos clientes. (ULAGA 2001)

Para Günes e Aksin (2004) “qualquer estratégia de criação de valor requer compreensão da relação entre as necessidades do cliente e ofertas de serviços e como elas geram valor”. As mudanças nas necessidades produzirão oportunidades de diferenciação não negligenciáveis, pois o cliente sente a diferença entre as ofertas reais e suas necessidades como uma “dor”. Aqueles que conseguem avaliar esses “pontos problemáticos” podem explorar essas oportunidades de diferenciação. (OSTERWALDER et al. 2010)

A partir de do ponto de vista empresarial, a criação de valor passa pela capacidade de perceber e implementar novas combinações de recursos que permitem desenvolver novas habilidades e conhecimentos, e que sejam capazes de aumentar a eficiência alcançada no uso dos recursos existentes no sistema econômico. (MOCCIARO e BATTISTA, 2005).

Tuominen (2004) considera a criação de valor como uma capacidade organizacional que, juntamente com a capacidade de apropriação de valor, são necessários para alcançar uma

posição de vantagem competitiva no mercado. Desta forma, a superioridade de uma empresa frente a competição não pode ser baseada unicamente na sua capacidade de gerar de valor, mas também da capacidade de apropriação e retenção do valor gerado.

Vargo e Lusch (2004) argumentam que o envolvimento do cliente no processo ou na prestação de serviço significa cocriação de valor. Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que a interação do cliente e a troca entre ele e a empresa caracterizam a cocriação, o que é chave para a geração de novas fontes de vantagem competitiva.

O próximo capítulo, complementa e contextualiza os temas de gerenciamento do cliente, sucesso e agregação de valor do cliente, para o setor jurídico.

2.4 O SETOR JURÍDICO E A TECNOLOGIA NA ÁREA JURÍDICA

No segmento jurídico, é importante mencionar a existência de duas figuras importantes que estão diretamente ligadas à gestão das ações judiciais: os advogados e os juízes. Estas duas figuras precisam gerir múltiplas ações concomitantemente, além de exercer o papel estritamente jurídico de criar (ou julgar) as teses. (BUARQUE; ROAZZI, 2020).

Neste contexto, a tecnologia e a digitalização vem crescendo. O CNJ aprovou em outubro de 2020, a resolução nº 345, que autoriza os tribunais brasileiros a adotarem o programa “Juízo 100% digital”.

Segundo o CNJ (2020), o Juízo 100% Digital é “a possibilidade de o cidadão valer-se da tecnologia para ter acesso à Justiça sem precisar comparecer fisicamente nos Fóruns, uma vez que, no “Juízo 100% Digital”, todos os atos processuais serão praticados exclusivamente por meio eletrônico e remoto, pela Internet. Isso vale, também, para as audiências e sessões de julgamento, que vão ocorrer exclusivamente por videoconferência.”

Buarque e Roazzi (2020) dividem as transformações tecnológicas aplicadas ao Direito em quatro fases: Direito 1.0, com atividades praticamente de forma artesanal; Direito 2.0: Início da automatização das rotinas. Direito 3.0: Inaugurado por softwares/aplicativos jurídicos, processo eletrônico e certificado digital. Direito 4.0: Fase atual marcada por utilização da Inteligência Artificial (IA).

Nesse sentido, “LawTech é o termo utilizado para denominar startups jurídicas que oferecem novas ideias, em forma de produto ou serviço, que buscam aprimorar e resolver os principais problemas do universo jurídico”. Com a missão de apoiar o desenvolvimento das lawtechs/legaltechs, fomentar o crescimento deste setor e ampliar o acesso à justiça, em 2017 foi criada a Associação Brasileira das Lawtechs e Legaltechs (AB2L) (ATHENIENSE, 2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção trata da caracterização da pesquisa e procedimentos metodológicos para alcance dos objetivos da pesquisa, uma vez que a metodologia legitima as condições de produção do conhecimento, conforme apregoa González de Gómez (2006).

3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa classifica-se: i) quanto à abordagem como qualitativa; ii) quanto aos objetivos, como descritiva e explicativa; iii) quanto à natureza, como aplicada (GERHARDT E SILVEIRA, 2009); iv) quanto aos meios, procedimentos, bibliográfica, documental, estudo de caso (CLEMENTE JR, 2012), pesquisas de documentos online, pela internet (FLICK, 2009), e entrevista (RICHARDSON, 1999); v) quanto à perspectiva do estudo, como transversal, seccional (*cross-sectional cross-sectional* ou *survey*) (FONTELLES et al., 2009), possibilitando associações com análises de dados de estudo de casos no período de janeiro a março de 2022; vi) quanto a delimitação da pesquisa, a amostra é intencional e não probabilística (JACOBSEN, 2016).

3.2 Categorias da Pesquisa

A categorização é um processo que requer pensar o domínio de forma dedutiva, ou seja, determinar as classes de maior abrangência dentro da temática escolhida. Aplicar a categorização é analisar o domínio a partir de recortes conceituais que permitem determinar a identidade dos conceitos (categorias) que fazem parte deste domínio (CAMPOS E GOMES, 2007) Para Lima (2003), categorização é uma forma “representar o conhecimento apreendido no social por meio do contexto em que o conhecimento é produzido”.

Além disso, Carmo (2018), afirma que a categorização é flexível, baseada em contexto ou similaridades, com fronteiras imprecisas que adotam critérios dependentes e independentes de contexto, em que os membros individuais podem ser ordenados em ranking por tipicidade e, sobretudo, permite o agrupamento de entidades que podem formar estrutura hierárquica.

Quadro 1: Categorias e Conceituação da Pesquisa

Categorias	Conceituação
Gestão da Experiência do Cliente	A experiência do cliente é a resposta interna e subjetiva que os clientes têm a qualquer contato direto ou indireto com uma empresa. O contato direto geralmente ocorre no decorrer da compra, uso e serviço e geralmente é iniciado pelo cliente. (SCHWAGER e MEYER, 2007)
Gestão do Sucesso do Cliente	O CSM baseia-se na experiência do cliente (CX), buscando melhorar a experiência do cliente com o produto, mas o CSM vai além, priorizando os objetivos financeiros, sociais, operacionais e estratégicos dos clientes. (HILTON, 2020). Três pilares do <i>Customer Success Manager</i> : Gerenciamento de Metas, Gerenciamento dos Stakeholders e Gerenciamento do Aprendizado. (HILTON, 2020)
Geração de Valor para o Cliente	O valor para o cliente compreende como as empresas criam, comunicam e entregam valor para apoiar a colaboração dos clientes. (ULAGA 2001). Criação de valor é uma capacidade para alcançar uma posição de vantagem competitiva no mercado. (TUOMINEM, 2004). O valor percebido pelo cliente é a diferença entre a avaliação do cliente em potencial de todos os benefícios e todos os custos de uma oferta e a percepção alternativas. (KOTLER E KELLER, 2016).
Mercado Jurídico	80 milhões de processos ativos em 2017. Em 2021, mais de 18 milhões de novos casos (CNJ 2017; CNJ 2021). 1,2 milhões de advogados. (OAB, 2022). Aumento de 53% de associados no Radar Tech. (AB2L, 2017)
Serviços Jurídicos Essenciais em Escritórios de Advocacia	Prestação de serviços jurídicos na esfera administrativa e/ou judicial; Ajuizamento de ações e defesas em geral; Arquivamento de documentos, Adiantamento de pagamento de custas processuais, andamento do processo pelo site do escritório Assessoria e cálculos em geral.
Inteligência artificial, legal tech e analytics aplicada à prática jurídica	Soluções de inteligência artificial em <i>legal tech</i> são pensadas para o desenvolvimento contínuo das operações jurídicas. (ANDRADE, ROSA e PINTO, 2020). A análise jurídica com base em mecanismos econométricos (<i>analytics</i>) envolve dados de mineração para fornecer insights sobre o comportamento dos indivíduos (juízes, desembargadores e advogados), organizações (partes, tribunais, escritórios de advocacia) e assuntos de ações judiciais (ANDRADE, ROSA e PINTO, 2020).

Fonte: elaborado pelo autor a partir das referências consultadas

3.3 Fase, Objetivos Específicos e Procedimentos Técnicos

A fase de exploração fundamentada conforme Dix (2007), corresponde à identificação do problema, à revisão da literatura, às questões de pesquisa e o desenvolvimento da abordagem do problema. Essas etapas são apresentadas nos três primeiros capítulos desta pesquisa. Foi necessária a execução operacional e coleta de dados, assim com o seu desenvolvimento conforme as normas da Coordenadoria de TC do CAD/UFSC.

Para os objetivos específicos 1 e 2 se fez necessário a realização da pesquisa bibliográfica, documental e coleta de informações no site da Empresa BETA. Foi utilizado o modelo de quatro perguntas de Kim e Mauborgne (2005) para propor melhorias na gestão

volta a gestão de clientes. Quanto a limitação temporal, a coleta de dados ocorreu do segundo semestre de 2021 até fevereiro de 2022.

Para a coleta de dados, como dados primários, optou-se por realizar entrevistas de caráter semiestruturados, entrevistando os sócios da Empresa Beta. As questões foram elaboradas, compondo um roteiro elaborado a partir das categorias da pesquisa.

Os dados secundários foram analisados por meio de informações que a empresa BETA compartilha através do seu site e acesso à plataforma interna chamada Notion. Esta plataforma permite criar um espaço único onde você pode pensar, escrever, planejar e administrar uma empresa inteira. Deste modo, a Empresa Beta disponibilizou *playbooks* da área, ou seja, um guia de como os produtos e serviços da empresa agregam valor para o Sucesso do Cliente, materiais sobre Customer Success e sobre o mercado inserido, estudos, planejamento estratégico, controle de atividades, etc.

Para a análise temática de interpretação dos resultados deste estudo, adotou-se a metodologia de análise de conteúdo. A análise temática, é útil em pesquisas no âmbito da advocacia, como fizeram Castelo Júnior e Tureta (2014).

A análise de conteúdo, conforme Bardin (1977), foi empregada, com as fases: i) pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados.

Como procedimentos para análise de conteúdos e articulação entre teoria e os dados empíricos, como ferramenta para auxílio à pesquisa (POGRÉ, 2006), foi utilizada uma Matriz de Tipificação para Análise dos Resultados, elaborada a partir das categorias da pesquisa: Gestão da Experiência do Cliente, Gestão do Sucesso do Cliente, Geração de Valor para o Cliente e o Setor Jurídico.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações da pesquisa abrangem-se a um estudo de monografia, estudo de caso e a sua natureza predominantemente qualitativa. Dada a amplitude da experiência dos clientes, não foram consideradas na investigação outros fatores, como fatores pessoais e psicológicos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

No presente capítulo são analisados os dados coletados, com: i) Perfil da Empresa Beta; ii) apresentação e análise dos dados, com a análise do conteúdo para cada categoria da pesquisa.

4.1 Histórico e Perfil da Empresa Beta

A empresa Beta é uma startup que foi fundada em 2019 em São Paulo/SP, mas atualmente encontra-se na Grande Florianópolis/SC com colaboradores ativos tanto na cidade, assim como em diversas outras cidades através do *home-office*. Entretanto, a empresa começa sua história muito antes da fundação, quando um dos sócios-fundadores estava finalizando seu PhD no MIT e estava frustrado com perspectiva de carreira acadêmica.

A empresa foi criada a partir da identificação de um problema de mercado: “como usar a estatística para prever decisões judiciais e partir daí diminuir incertezas e riscos de *compliance* tributário?”. Após o entendimento do problema e do mercado, com apoio de investidores e incentivo financeiro, a empresa pôde iniciar o projeto.

A Empresa BETA dedica-se à atividade de prestar serviços de software jurídico para escritórios de advocacia e departamentos jurídicos, sendo denominada como uma *legaltech/lawtech*. Entre diversas funcionalidades do software desenvolvido, destacam-se a pesquisa de jurisprudência inteligente com jurimetria tributária. A empresa captura dados públicos diretamente dos sites dos tribunais das esferas superiores, federais, estaduais e administrativas, por um Inteligência Artificial (IA), que auxilia os profissionais do Direito no processo decisório na área do Direito. O Quadro 3, indica o perfil da empresa e o mercado inserido.

Quadro 3: Perfil da Empresa Beta e suas Características

Características	Descrição
Propósito	Simplificar o jurídico brasileiro, transformando os dados públicos em conhecimento através da estatística e inteligência artificial.
Porte da Organização	Empresa de Pequeno Porte (EPP) que possui uma faixa de 10 a 49 colaboradores.
Serviços	Software de pesquisa de jurisprudência e jurimetria tributária baseado em computação em nuvem.
Clientes	Escritórios de advocacia e Departamentos Jurídicos focados no direito tributário de todo o Brasil e de qualquer porte
Serviços oferecidos.	Contrato SaaS, acesso à plataforma/software, suporte, atendimento via canais de comunicação, adesão de outras funcionalidades opcionais etc
Fornecedores	Amazon Web Services, fornecendo serviços de computação em nuvem e OpenSearch, como mecanismo de pesquisa.

Insumos	Dados públicos diretamente dos sites dos tribunais das esferas superiores, federais, estaduais
Modelo de Negócio	Software as a Service (SaaS) por assinatura recorrente podendo ser mensal ou anual.

Fonte: elaborado pelo autor a partir da entrevista com os sócios-fundadores

4.2 Organização, Processos e Prestação de Serviços de Software Jurídico pela Empresa Beta

A operação de Sucesso do Cliente é nova na Empresa BETA. O colaborador responsável pelo setor criou processos, definiu canais de atendimento e desenvolveu ferramentas de análise de engajamento dos clientes.

No mercado SaaS, *Customer Success Manager*, ou simplesmente CSM, é o nome dado ao profissional que tem como principal função atuar como gerente de contas do cliente. Este profissional, na Empresa BETA atua exclusivamente no pós-venda. Algumas etapas do ciclo de vida do cliente, estão ilustradas a seguir.

Figura 1: Ciclo de Vida do Cliente na Empresa Beta



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados secundários (BETA, 2022)

Após a contratação dos serviços, o cliente inicia a fase de *onboarding* onde recebe um e-mail de boas-vindas e ligação do CSM para se apresentar e agendar o treinamento. O objetivo do treinamento é ensinar os usuários como manusear o sistema da forma correta. Por este motivo, o CSM precisa entender quem são estes usuários e quais são os seus objetivos diários.

Após a fase de *onboarding*, é iniciado a fase de *adoption*, que tem como objetivo fortalecer o uso do software para garantir que o *software* já faz parte da rotina do cliente. Clientes que possuem o valor da mensalidade superior a R\$ 1.000,00 possuem um

atendimento mais próximo com o CSM, onde costumam fazer reuniões trimestrais com o objetivo de avaliar satisfação e engajamento dos usuários.

A fase *Renewall*, se aplica somente aos clientes do modelo anual e que estão a 90 dias da renovação. O CSM analisa o histórico dos clientes levantando problemas e destaques positivos desde a contratação dos serviços. A etapa final da jornada do cliente é churn, quando o cliente deixa de ser cliente. Esta etapa pode ocorrer a qualquer momento da sua jornada e é a fase que a Empresa BETA deseja evitar.

A grande maioria das atividades do CSM são manuais. Atualmente a operação não possui um CRM dedicado ao setor, o que torna preocupante a forma como a Empresa Beta administra o sucesso dos clientes.

Entretanto, o setor conta com uma *dashboard* que rastreia o engajamento dos clientes e usuários na plataforma. Nesta *dashboard* foi desenvolvido um sistema de pontuação de saúde do cliente, mais conhecido como *Health Score*.

Este sistema de pontuação tem como objetivo identificar clientes que estão com alguma dificuldade de uso, o que pode levar ao cancelamento da assinatura no futuro. Assim como também identificar clientes saudáveis com casos de sucesso e boas práticas de uso.

4.3 Análise dos Processos e Serviços Prestação de Serviços de Software Jurídico da Empresa Beta

Os tópicos seguintes fazem a Análise dos Processos e Serviços na Prestação de Serviços de Software Jurídico da Empresa Beta, empregando uma Matriz de Análise composta pelas categorias da pesquisa: Gestão da Experiência do Cliente, Gestão do Sucesso do Cliente, Geração de Valor para o Cliente e o Setor Jurídico.

4.3.1 Quanto a Gestão da Experiência do Cliente

A seguir, é efetuada uma avaliação das práticas de Gestão da Experiência do Cliente, aplicando a Matriz de Análise. Os dados foram coletados a partir de conversa com o sócio proprietário da Empresa Beta.

Quadro 5: Matriz de Análise da Gestão da Experiência do Cliente

Questões	Sim, totalmente	Sim, parcialmente	Razoável	Não	Não foi possível
----------	-----------------	-------------------	----------	-----	------------------

					apurar
A empresa BETA utiliza métodos para coletar a avaliação dos clientes quanto a experiência? Fonte: elaborado a partir de Zolkiewski et al. (2017)	()	(X)	()	()	()
A empresa BETA possui os pontos de interação mapeados na jornada do cliente? Fonte: elaborado a partir de Ostrom e Morgan (2008)	()	()	(X)	()	()
Em relação as fases da experiência do cliente, a empresa BETA atua em todas elas? Fonte: elaborado a partir de Lemon e Verhoef (2009).	()	(X)	()	()	()

A partir das informações coletadas, podemos observar que a Empresa Beta se preocupa com a gestão da experiência do cliente, pois, mesmo que não tenha todos os aspectos estruturados em plenitude, eles estão caminhando para o desenvolvimento de melhorias nestes critérios. Schwager e Meyer (2007) afirmam que a experiência do cliente é a resposta interna e subjetiva que os clientes têm a qualquer contato direto ou indireto com uma empresa.

Zolkiewski et al. (2017), abordam a importância de coletar dados de experiência do cliente com frequência. Neste sentido, a Empresa Beta utiliza-se de duas metodologias popularmente bem conhecidas em empresas do setor SaaS. Trata-se do *Net Promoter Score* (NPS) e *Customer Satisfaction* (CSAT).

Segundo Reichheld (2011):

“trata-se de uma metodologia utilizada pela sua agilidade e simplicidade, trabalhando com base em duas perguntas, a primeira “Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar a empresa X para um amigo(a) ou conhecido(a)? e a segunda “Qual o motivo mais importante para a nota que deu?”.

O CSAT é uma metodologia que visa mensurar a satisfação do cliente entre uma nota de 1 a 5, sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito. A empresa Beta aplica o CSAT para avaliar a satisfação dos clientes com a ferramenta.

Quanto à jornada do cliente, Ostrom e Morgan (2008) afirmam a importância do seu desenvolvimento para que seja possível identificar o máximo de interação do cliente e atuar em cada um deles. Na seção 4.2 deste trabalho, podemos verificar que a jornada do cliente da Empresa Beta é incompleta, pois atua somente no pós venda, deixando de lado as outras duas fases da experiência do cliente citadas por Lemon e Verhoef (2009): pré vendas e vendas.

4.3.2 Quanto a Gestão do Sucesso do Cliente

A seguir, é apresentada a Matriz de Análise da Gestão do Sucesso do Cliente. Os dados foram coletados a partir de conversa com o sócio proprietário da Empresa Beta.

Quadro 6: Matriz de Análise da Gestão do Sucesso do Cliente

Questões	Sim, totalmente	Sim, parcialmente	Razoável	Não	Não foi possível apurar
A empresa BETA possui um processo estruturado para o gerenciamento de metas dos clientes? Fonte: elaborado a partir de Hilton (2020)	()	()	()	(X)	()
A empresa BETA coordena os grupos de stakeholders dos seus clientes? Fonte: elaborado a partir de Heppelmann (2015) e Hochstein et al. (2020)	()	()	()	(X)	()
Quanto a Gestão do Aprendizado, a empresa BETA possui programas e processos estruturados que facilitam o acesso ao conhecimento dos serviços aos clientes?	()	(X)	()	()	()

Quanto à Gestão do Sucesso do Cliente, foi analisado as funções, recursos e processos da empresa Beta baseado nos três pilares definidos por Hilton (2020): Gerenciamento de Metas, Gerenciamento dos Stakeholders e Gestão do Aprendizado.

Quanto ao gerenciamento de metas, a empresa BETA possui ações apenas para clientes com mensalidade superior a R\$ 1.000,00. Estes clientes representam uma boa parte do faturamento da empresa e qualquer um cancelar, causará um grande impacto financeiro. Por esta razão o time de CS faz reuniões trimestrais com o objetivo é alinhar, junto com o cliente, quais serão os objetivos mediante à utilização do software, engajamento e satisfação dos usuários. Em relação a gestão de stakeholders, a empresa Beta não possui nenhum processo para este pilar.

Por outro lado, as principais atividades realizadas pelo time de CS são destinadas a Gestão do Aprendizado do cliente. Neste pilar a empresa Beta reúne diversos formatos de assessoria, seja por vídeo, centrais de ajuda, suporte, automação de e-mail e comunidade própria.

4.3.3 Quanto a Geração de Valor para o Cliente

Quadro 7: Matriz de Análise da Geração de Valor para o Cliente

Questões	Sim, totalmente	Sim, parcialmente	Razoável	Não	Não foi possível apurar
A empresa BETA possui estratégias de criação de valor baseado nas necessidades dos clientes? Fonte: elaborado a partir de Günes e Aksin (2004)	()	(X)	()	()	()
A empresa BETA possui um processo de avaliação para perceber e implementar novas combinações de recursos? Fonte: elaborado a partir de Mocciaro e Battista (2005).	()	(X)	()	()	()
A empresa BETA possui processos que envolvem a participação do cliente para identificar novas fontes de vantagem competitiva? Fonte: elaborado a partir de Prahalad e Ramaswamy (2004)	(X)	()	()	()	()

Günes e Aksin (2004) afirmam que qualquer estratégia de criação de valor requer compreensão da relação entre as necessidades do cliente e ofertas de serviços e como elas geram valor. Através das pesquisas de NPS e CSAT, citadas na seção 4.3.1, a empresa Beta consegue analisar e coletar o feedback de cada usuário. Estes feedbacks podem ser convertidos em *bugs*, que significa mal funcionamento de alguma funcionalidade do sistema, ou sugestão de melhoria, algo que o sistema não tem, mas que o usuário gostaria que tivesse.

Ainda na mesma linha, Mocciaro e Battista (2005) relatam sobre o ponto de vista empresarial, a criação de valor como a capacidade de perceber e implementar novas combinações de recursos. Neste sentido, foi constatado durante a entrevista que a empresa pesquisada lançou uma nova versão da tela inicial da plataforma. A construção da nova tela foi totalmente baseada em diversos ciclos de feedback com usuários experientes até a aprovação total da nova tela.

Dado o contexto, podemos concluir que a empresa BETA cumpre com totalidade a cocriação de valor e geração de novas fontes de vantagens competitivas mencionadas por Prahalad e Ramaswamy (2004).

4.4 Possibilidades de Geração de Gerar Valor na Experiência do Cliente e do *Customer Success* nos Negócios da Empresa Beta

A seguir, a partir dos resultados da pesquisa, computados os dados primários e secundários, e, com base nas ações *eliminar-reduzir-elevar-criar* de Kim e Mauborgne (2005), se busca questionar a lógica estratégica e o modelo de negócio, para agregar valor à Experiência do Cliente e do *Customer Success* nos Negócios da Empresa Beta.

Como possibilidades de atributos que podem ser reduzidos e eliminados, a pesquisa identificou as principais questões:

- Dificuldades para estruturar e escalar a operação de Gestão do Sucesso do Cliente, e fazer com que ela seja mais efetiva em suas estratégias e processos;
- Sobrecarga de tarefas administrativas/financeiras em prejuízo ao *Customer Success*.
- Deficiência na gestão e operacionalização de processos, colocando em risco a qualidade da experiência e sucesso dos clientes;
- Ausência de automação de CRM voltado ao *Customer Success*;
- Insuficiência na gestão de ARH Estratégico e de pessoal para as funções de Experiência do Cliente e *Customer Success*.

Como possibilidades para *elevar-criar* valor, frente aos desafios e oportunidades no campo dos processos e serviços de SaaS, *cloud computing* e jurimetria, os resultados da pesquisa, indicam as seguintes proposições.

4.4.1 Propostas para a Gestão da Experiência do Cliente

- Desenhar uma nova versão do processo da jornada do cliente, focando não apenas no pós-vendas, mas integrando os processos de prospecção-pré-vendas-vendas-suporte-assessoria-pós-vendas;
- Identificar os principais pontos de gargalo nos serviços aos clientes;
- Ampliar o uso pesquisas qualitativas para melhorias do software;
- Estabelecer canais de comunicação *omni-channel*, *ampliando a presença da empresa nas mídias sociais*.

4.4.2 Propostas para a Gestão de Sucesso do Cliente

- Desenhar uma nova versão do processo da jornada do cliente, focando não apenas no pós-vendas, mas integrando os processos de prospecção-pré-vendas-vendas-suporte-assessoria-pós-vendas;
- Identificar os principais pontos de gargalo nos serviços aos clientes;
- Ampliar o uso pesquisas qualitativas para melhorias do software;
- Estabelecer canais de comunicação *omni-channel*, ampliando a presença da empresa nas mídias sociais.

4.4.3 Propostas para a Geração de Valor ao Cliente

- Desenhar um processo de atendimento baseado na segmentação de clientes;
- Aprimorar as estratégias de clientes com ticket alto, estendendo as boas práticas de automação e humanização para todos os clientes, inclusive os de ticket baixo;
- Construir um ambiente dentro do *software* onde o cliente possa estabelecer suas principais metas;
- Criar mais tour guiados e automatizados dentro do *software* para que o cliente avance no aprendizado e tenha mais expertise em sua utilização.
- Redesenhar os processos para integrar as ações com foco na geração de valor;
- Valorizar o ciclo de feedback do cliente para construir e cultivar uma comunidade de aprendizagem, com a integração e parceria de clientes e usuários e a empresa Beta;
- Promover a Voz do Cliente, por meio das mídias, com vídeos, *podcasts*, *webinars* e outros formatos.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa, atendeu à problemática e aos objetivos estabelecidos, cumprindo os procedimentos metodológicos com base nos fundamentos teóricos e empíricos nos campos de Gerenciamento da Experiência do Cliente, *Customer Success* e Geração de Valor aos Negócios Jurídicos, para o estudo de caso da Empresa Beta, situada na Grande Florianópolis, SC.

O estudo foi desenvolvido em quatro partes. A primeira trouxe o conceito de experiência do cliente, como as organizações podem lidar com respostas cognitivas, aspectos

emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais do cliente, permitindo o mapeamento da jornada do mesmo em busca de proporcionar uma melhor experiência aos clientes. A segunda parte discutiu o modelo de negócios SaaS, e a Gestão do Sucesso do Cliente, com o Gerenciamento de Metas, Gerenciamento dos *Stakeholders* e Gerenciamento do Aprendizado do Cliente. Em terceiro lugar foi abordado o relacionamento com os clientes e a geração de valor do negócio. Em última lugar foi abordado aspectos do setor jurídico e a expansão do uso de tecnologia de ponta para solucionar os problemas de profissionais do direito.

Em atendimento aos objetivos, foi feito o levantamento das práticas de prestação de gestão de clientes, identificadas as transformações que vem ocorrendo no mercado e nas empresas de prestação de software no segmento jurídico, e apresentadas possibilidades para agregar valor aos clientes.

Assim, em resposta ao objetivo geral do estudo, pode-se concluir que a Empresa Beta:

- Consegue atingir um nível bom de satisfação com seus clientes;
- Apresenta gargalos e deficiências nas estratégias, processos e ações para geração de valor para o cliente;
- Precisa redesenhar os processos da jornada do cliente, integrando os processos de prospecção-pré-vendas-vendas-suporte-assessoria-pós-vendas;
- Necessita redesenhar as estratégias de ARH e gestão de pessoas com a promoção da capacitação, reconhecimento e recompensas, integrada à estratégia de geração de valor;
- Integrar às estratégias e processos, os a importância e sinergia entre a digitalização e a humanização.

Finalmente, o estudo e o autor desse trabalho, conclui seu TC, na certeza de realizou aprendizado relevante, em contribuição sinérgica às Disciplinas do Curso de Administração CAD/UFSC. Para a Empresa Beta, o estudo de caso poderá contribuir para o aperfeiçoamento de seus serviços de pesquisa de jurisprudência e jurimetria tributária, bem como, aprimorando a promoção das dimensões sociotécnicas da empresa, na direção de empresa sustentável.

REFERÊNCIAS

ABBOT, L. **Quality and Competition**. New York: Columbia University Press. 1955

ANDRADE, M.D.; ROSA, C.R.; PINTO, E.R.G.C. Legaltech: analytics, inteligência artificial e as novas perspectivas para a prática da advocacia privada. *Revista Direito FGV*. v16, n.1, 2014. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/2317-6172201951>>. Acesso em: 01/03/2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE JURIMETRIA. **O que é Jurimetria?** ABJ. [s.d] Disponível em: <<https://abj.org.br/conteudo/jurimetria/>>. Acesso em 01/03/2022

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LAWTECHS & LEGALTECHS. **Radar de Lawtechs e Legaltechs.** AB2L. [s.d]. Disponível em: <<https://ab2l.org.br/ecossistema/radar-de-lawtechs-e-legaltechs/>>. Acesso em 01/03/2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LAWTECHS & LEGALTECHS. **Os 53% de aumento de associados no radar da AB2L, o futuro do trabalho e a Inteligência Artificial, OKRs e outros temas interessantes.** AB2L. 2017. Disponível em: < <https://ab2l.org.br/observatorio-ab2l/os-53-de-aumento-de-associados-no-radar-da-ab2l-o-futuro-do-trabalho-e-inteligencia-artificial-okrs-e-outros-temas-interessantes/> >. Acesso em 28/02/2022.

ATHENIENSE, A. R; RESENDE, T. C. **A inteligência artificial e outras inovações tecnológicas aplicadas ao direito.** Belo Horizonte: Fórum, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BORGES, F.R.; VEIGA, R.T.; GONÇALVES, C.F.; FERNANDES, I.B.; JÚNIOR, N.T. **Qualidade em serviços e gestão da experiência do cliente no comércio eletrônico.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração 8 (2), 126-143. 2014. <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11173>.

BUARQUE. S.R.T.; ROAZZI. A. **A Utilização de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no Setor Jurídico.** Revista Amazônica v. 25, n. 2, p. 750-766. 2020.

BUTZ, H. E.; GOODSTEIN, L. D. **Measuring customer value.** Organizational Dynamics, v. 24, n.3 p. 63-77, 1996. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90006-6](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90006-6)>. Acesso em: 23/01/2022

CAMPOS, M.L.A.; GOMES, H.E. **Metodologia de elaboração de tesauro conceitual: a categorização como princípio norteador.** Perspect. ciênc. inf., Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 348-359, set./dez. 2006

CANTON, F. **Advocacia ainda enfrenta desafios com processo eletrônico.** Poder 360. 2018. Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/opiniao/advocacia-ainda-enfrenta-desafios-com-processo-eletronico-diz-fabio-canton/>>. Acesso em 01/03/2022.

CAPRA, Caroline. **A importância de um banco de Jurisprudência na prática da advocacia.** Advise. 2019. Disponível em: <<https://blog.advise.com.br/banco-de-jurisprudencia-na-advocacia/>>. Acesso em: 14/03/2022.

CARMO, J. R. **O Conceito de Categorização: um estudo com base na literatura da área da Ciência da Informação.** Orientador(a): Prof^a. Dr^a. Marisa Bräscher Basílio Medeiros. 2018. Dissertação (Mestrado) – Ciência da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/189933>>. Acesso em: 02/03/2022.

CENTRO DE ESTUDOS DAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS. **Os avanços tecnológicos que prometem mudar o exercício da advocacia nos próximos anos.** CESA. 2021. Disponível em: <http://www.cesa.org.br/noticia/noticiascesa/os_avancos_tecnologicos_que_prometem_mudar_o_exercicio_da_advocacia_nos_proximos_anos.html>. Acesso em: 28/02/2022

CLEMENTE JR, Sergio dos S. **Estudo de Caso x Casos para Estudo: esclarecimentos acerca de suas características.** Anuais do VII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul, Caxias do Sul – RS, 2012.

CONCEIÇÃO, C.S; FARIA, L.A. **Padrões históricos da mudança tecnológica e ondas longas do desenvolvimento capitalista.** In: DATHEIN, R., org. **Desenvolvimentismo: o conceito, as bases teóricas e as políticas** [online]. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003. Estudos e pesquisas IEPE series, pp. 223-255. ISBN 978-85-386-0382-5. Disponível em: <<https://doi.org/10.7476/9788538603825>>. Acesso em: 25/01/2022

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Estatísticas do Poder Judiciário.** DATAJUD. [s.d] Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/programas-e-aco/es/estatistica/>>. Acesso em: 28/02/2022

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Juízo 100% Digital: Tudo o que você precisa saber.** CNJ. 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/10/WEB_cartilha_Juizo_100porcento_digital_v3.pdf>. Acesso em: 28/02/2022.

DIX, K.; DBRIEF, L. **A research paradigm for ICT adoption.** In: International Education Journal, v.8, n. 2, p .113-124, 2007. Disponível em: <<http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ834152.pdf>>. Acesso em: Out 2015.

DONALDSON, T; PRESTON, LE. **The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications.** Academy of Management Review, 1995. 65-91 p.

EPP, A.M.; PRICE, L.L. **Designing solutions around customer network identity goals.** Journal of Marketing, v. 75, n. 2, p. 36-54, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1509/jmkg.75.2.36>>. Acesso em: 21/01/2022

FLICK, U. **A pesquisa qualitativa online: a utilização da Internet.** Em: Introdução a pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009. p. 238-253.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Lawtechs e Legaltechs: o que são, tecnologias e exemplo.** FIA. 2019. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/lawtechs/>>. Acesso em: 01/03/2022.

FONTELLES, M.J.; SIMÕES, M.G.; FARIAS, S. H.; FONTELLES, R. G. S. **Scientific research methodology: guidelines for elaboration of a research protocol.** Rev. para. med = Rev. Para. Med. (Impr.); V. 23, N. 3, jul.-set. 2009.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 120.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N.; ORRICO, E. G. D. **Interdisciplinaridade: questões norteadoras e possíveis caminhos.** Em: Políticas de memória e informação: reflexos na organização do conhecimento. Natal: EDUFRRN, 2006. p. 9-27

GÜNES, E. D., AKSIN, O. Z. **Value Creation in Service Delivery: Relating Market Segmentation, Incentives, and Operational Performance.** Manufacturing and Service Operations Management, v.6, n.4, p. 338-357, 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1287/msom.1040.0048>>. Acesso em: 21/01/2022.

HEPPELMANN, J. E.; PORTER, M. E. **How Smart, Connected Products Are Transforming Companies.** 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies>>. Acesso em: 31/01/2022.

HINO, M.C.; CUNHA, M.A. **Adoção de tecnologias na perspectiva de profissionais de direito.** Revista Direito FGV. v. 16, n. 1, e1952, 2020.

HILTON, B.; HAJIHASHEMI, B. HENDERSON, C.M.; PALMATIER, R.W. **Customer Success Management: The next evolution in customer management practice?.** Industrial Marketing Management, v.90, p. 360-369. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.001>>. Acesso em: 21/01/2022

HOCHSTEIN, B.; RANGARAJAN, D.; MEHTA, N.; KOCHER, D. **An Industry/Academic Perspective On Customer Success Management.** Journal of Service Research, v. 23, n. 1, p. 3-7, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1094670519896422>>. Acesso em: 21/01/2022.

JACOBSEN, A.L. **Apostila de Metodologia Científica (Orientação ao TCC).** 2016. Universidade Federal de Santa Catarina, 2016. Disponível em: <<https://cursodegestaoelideranca.paginas.ufsc.br/files/2016/03/ApostilaOrienta%C3%A7%C3%A3o-ao-TCC.pdf>>. Acesso em: 02/03/2022.

JÚNIOR, C.C.; TURETA, C. **A Nova Advocacia Pós-profissional e a Modernização das Grandes Sociedades de Advocacia Empresarial Brasileiras.** Revista Adm. Contemporânea, v.18, n.16, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141267>>. Acesso: 02/03/2022.

KIM, W., & MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Marketing Management,** 12th ed. Pearson, PrenticeHall, Upper Saddle River, NJ. 2006

LAS CASAS, A. L. **Marketing De Serviços.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LEMON, K.N.; VERHOEF, P.C. **Understading Customer Experience Throughout the Customer Journey.** 2016. Journal of Marketing, v.80, n.6 p. 69-96, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>>. Acesso em: 20/01/2022

LIMA, G.A.B. **Interfaces entre a ciência da informação e a ciência cognitiva**. Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 1, p. 77-87, jan./abr. 2003.

LIMOEIRO, D. **Inteligência Artificial e Jurimetria**. AB2L. Law Disruption Week. Hacks do LDW. 2021. Disponível em <<https://conteudo.ab2l.org.br/ebook-hacks-ldw-2021>>. Acesso em 01/03/2022.

MALAVASI, L. C. **Inteligência artificial no mundo jurídico – exemplos práticos de uso de jurimetria**. Diário de Justiça. 2022. Disponível em: <<https://diariodejustica.com.br/inteligencia-artificial-no-mundo-juridico-exemplos-praticos-do-uso-de-jurimetria/>>. Acesso em: 01/03/2022

MOCCIARO, A.; BATTISTA, G. **The Development of the Resource-Based Firm Between Value Appropriation and Value Creation**. Advances in Strategic Management. v. 22, p. 153-188. 2005. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(05\)22006-5](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(05)22006-5)>. Acesso em: 21/01/2022.

MURPHY, Lincoln. **Understanding Your Customer’s Desired Outcome**. Sixteen Ventures. 2014. Disponível em: <<https://sixteenventures.com/customer-successdesired-outcome>>. Acesso em: 31/01/2022, 2014.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Quadro da Advocacia**. OAB. 2022. Disponível em: <<https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>>. Acesso em 28/02/2022.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

OSTROM, A.L; MORGAN, F.N. **Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation**. California Management Review, 50 (3), 66–94. 2008

PINE, J.B.; GILMORE, J.H. **The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 1998

PONTEL, D. F. **Competição Aplicada ao Mercado de Software: Análise dos fatores determinantes que levam as empresas à adoção da computação em nuvem**. Economia. Orientador(a): Prof. Dr. Hélio Henkin. 2016. Dissertação (Mestrado) – Economia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/158200/001019692.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 02/03/2022.

PRAHALD, C.K. & RAMASWAMY, V. **The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004
REICHHELD, F.; **A Pergunta Definitiva 2.0: Como As Empresas Que Implementam O Net Promoter Score Prosperam Em Um Mundo Voltado Aos Clientes**. Rio De Janeiro: Elsevier, 2011.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, D. L. **Transformação Digital – Repensando o seu negócio para a era digital**. 11. Ed. São Paulo: Autêntica Business, 2016.

SALAZAR, V. **Os desafios de uma CS de Advogados**. *Customer Success Brasil*. 2019. Disponível em: <<http://customersuccessbrasil.com/a-rotina-de-uma-cs-de-advogados/>>. Acesso em: 01/03/2022

SCHMITT, Bernd H. **Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SCHMITT, B.; BRAKUS, J.J.; ZARANTONELLO, L. **From Experiential Psychology to Consumer Experience**. *Journal of Consumer Psychology*, v.25, n. 1, p. 166-171. 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.09.001>>. Acesso em 27/01/2022.

SCHWAGER, A.; MEYER, C. **Understanding Customer Experience**. *Havard Business Review*. 2007. Disponível em: <<https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>>. Acesso em 31/01/2022.

TUOMINEN, M. **Channel Collaboration and Firm Value Proposition**. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v.32, n. 4, p. 178-189. 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/09590550410528953>>. Acesso em: 22/01/2022.

ULAGA, W.; CHACHOUR, S. **Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation**. *Industrial Marketing Management*. V.30, n.6, p. 525-540, 2001. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S00198501\(99\)00122-4](https://doi.org/10.1016/S00198501(99)00122-4)>. Acesso em: 20/01/2022

ULAGA, W.; EGGERT, A.; GEHRING, A. **Customer Success: The Next Frontier in Business Markets?**. *Marketing Weiterdenken*. p. 357-373, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31563-4_18>. Acesso em 21/01/2022

VARGO, S. L.; LUSCH, R.F. **Evolving to a new dominant logic for marketing**. *Journal of Marketing*, Chicago, v.68, n.1, p. 1-17, Jan. 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>>. Acesso em: 22/01/2022

ZOLKIEWSKI, J.; STORY, V.; BURTON, J.; RADDATS, C.; ROBINSON, W. **Strategic B2B Customer Experience Management: The Importance of Outcomes-Based Measures**. *Journal of Services Marketing* v.31, n. 2, p. 172-184, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JSM-10-2016-0350>>. Acesso em: 23/01/2022.