



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Blockchain e estratégias no setor jurídico
A vantagem competitiva do uso de Blockchain na
Propriedade Intelectual

Maria Fernanda Duffles

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2022.



Maria Fernanda Duffles

Blockchain e estratégias no setor jurídico

A vantagem competitiva do uso de blockchain na Propriedade Intelectual

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Sylvia Moraes

Rio de Janeiro
novembro de 2022.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao meu pai, por todo o suporte e investimento para que hoje eu pudesse estar me graduando; ao meu filho, que entrou no meio da minha trajetória da faculdade, mas foi o meu gás para completar; a minha orientadora, Sylvia, que foi minha professora e eu a escolhi para me orientar, principalmente pelo apoio e entendimento quanto às dificuldades de terminar faculdade, trabalhar e ser mãe. E, por fim, a todos os professores no qual encontrei e me ensinaram nesta trajetória.

Resumo

Duffles, Maria Fernanda. Blockchain e estratégias no setor jurídico, A vantagem competitiva do uso de blockchain na Propriedade Intelectual. Rio de Janeiro, 2022. 41 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo teve como objetivo analisar o Blockchain e as estratégias do uso no setor jurídico, dando enfoque na Propriedade Intelectual. Para tal foi aplicada uma pesquisa qualitativa, contendo 10 questões, tendo sido entrevistados onze advogados de escritórios de tamanhos distintos de mercado. Também foi feita uma entrevista, com um advogado de uma empresa de software para Propriedade Intelectual que utiliza a tecnologia de Blockchain. Foi analisado se o Blockchain é capaz de gerar vantagem competitiva, a partir da teoria sobre Visão Baseada em Recursos e utilizando o modelo VRIO. Chegou-se a conclusão que o recurso estudado não oferece vantagem competitiva sustentável no setor jurídico. Porém, pelo valor que este oferece retratado nas pesquisas, a longo prazo pode haver uma desvantagem competitiva caso os escritórios não se adaptem às inovações.

Palavras- chave

Blockchain, Propriedade Intelectual, Visão Baseada em Recursos, VRIO

Abstract

Duffles, Maria Fernanda. Blockchain and Strategies in the Legal Industry, The Competitive Advantage of Using Blockchain in Intellectual Property. Rio de Janeiro, 2022. 41 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study aimed to analyze the Blockchain and the strategies of use in the legal sector, focusing on Intellectual Property. For this, a qualitative research was applied, containing 10 questions, interviewing eleven lawyers from offices of different market sizes. An interview was also carried out with a lawyer from a software company for Intellectual Property that uses Blockchain technology. It was analyzed whether the Blockchain is capable of generating competitive advantage, based on the theory of Resource-Based View and using the VRIO model. It was concluded that the resource studied does not offer sustainable

competitive advantage in the legal sector. However, given the value it offers portrayed in the surveys, in the long term there may be a competitive disadvantage if companies do not adapt to innovations.

Key-words

Blockchain, Intellectual Property, ,VRIO, Resource-Based View

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	4
1.3. Objetivos intermediários do estudo	4
1.4. Delimitação do estudo	4
1.5. Justificativa e relevância do estudo	5
2 Revisão de literatura	6
2.1. Blockchain	6
2.2. Propriedade Intelectual	9
2.3. Direito autoral	10
2.4. A estratégia a partir das metodologias	12
2.4.1. Modelo VRIO e Visão Baseada em Recursos	14
2.4.2. Cadeia de Valor	16
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	18
3.1. Etapas de coleta de dados	18
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	19
3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	20
3.4. Limitações do Método	21
4 Apresentação e análise dos estudos	22
4.1. Perfil dos entrevistados	22
4.2. Propriedade Intelectual	23
4.3. Mercado jurídico e tecnologia	25
4.4. Estratégia e tecnologia no setor jurídico	29
4.5. Empresa de software	34
4.6. Consolidado das entrevistas	35

5 Conclusões e recomendações para novos estudos	37
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	38
6 Referência Bibliográficas	39

Lista de figuras

Figura 1: Exemplo de blockchain e seus blocos	7
Figura 2: Arquitetura de uma rede centralizada e descentralizada	8
Figura 3: Divisão da Propriedade Intelectual	10
Figura 4: Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter	13
Figura 5: Cadeia de valores genérica criada por Porter	17

Lista de Tabelas

Tabela 1: Perfil dos entrevistados	21
Tabela 2: Análise VRIO - Entrevistados	36

1 O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

As tecnologias disruptivas vêm se tornando sinônimo para uma competitividade e maior eficiência dos processos dos negócios em todos os setores, e um tanto quanto essenciais para a continuidade dos mesmos.

O crescimento se tornou exponencial, e não mais gradual. A Quarta Revolução Industrial, ou também chamada de Indústria 4.0, caracteriza-se pelas tecnologias para automação e troca de dados, utilizando conceitos como computação em nuvem, internet das coisas, inteligência artificial, blockchain, entre outras. Desta forma, conectando bilhões de pessoas a partir de diferentes dispositivos e mudando o modo de comunicação, a informação se tornou instantânea, permitindo assim conhecimento em massa das novidades.

Dentre estas inovações, surge como citado acima, o blockchain, um mecanismo de registro distribuído que visa a descentralização como medida de transparência e segurança.

Segundo Satoshi Nakamoto, pseudônimo do suposto criador do bitcoin, a definição de blockchain seria: “Uma rede que marca o tempo das transações, colocando-as em uma cadeia contínua no hash, formando um registro que não pode ser alterado sem refazer todo o trabalho” (Nakamoto, 2008).

Como forma de simplificar o entendimento, visto a complexidade da tecnologia, podemos comparar com uma figura do meio jurídico: os cartórios, na qual a autenticidade é comprovada por apuração humana e selos. No entanto, com a tecnologia retratada, – blockchain – todo este processo é simplificado a um click, a partir da descentralização da tecnologia. Ou também comparada ao livro-razão, no qual há armazenamento de informações. Porém no blockchain, gera-se um registro virtual impossível de ser alterado com inclusão do *timestamp* - selo com data e hora da transação.

Segundo o site da Revista Money Times (The Block, 2020) 40% das empresas que participaram da pesquisa Deloitte já implementaram a tecnologia

blockchain para melhorar seus processos, porém afirmam que há desafios para maior adesão. A pesquisa realizada incluiu mil executivos seniores em 14 países e retrata um “salto significativo” quando comparado a 2019. Segundo Linda Pawczuk, líder de blockchain global nos EUA da Deloitte, o blockchain evoluiu e agora está fortemente enraizado no pensamento estratégico de empresas em diversas indústrias.

No ano de 2020, a revista Forbes divulgou o ranking Blockchain 50 – as maiores empresas que adotam a tecnologia, e estas têm receita anual ou valor de mercado superior a US \$1 bilhão. Nesta listagem, tem grandes empresas como: BMW, que utiliza a tecnologia para rastrear materiais, componentes e partes por toda a cadeia de produção; Daimler, que rastreia contratos por toda cadeia de produção pela sua subsidiária e usa o pagamento por combustível por criptomoedas; e LVMH, que usa rastreabilidade e prova de autenticidade, dificultando a falsificação das peças.

Podemos notar que no universo dos negócios, sejam eles conservadores ou não, público ou privado, estão sendo afetados e está havendo a necessidade de adaptação. O ritmo da digitalização vem sendo guiado pelas novas tecnologias, para a sobrevivência destes.

No mercado jurídico não seria diferente, apesar de um ambiente historicamente conservador, a blockchain vem ganhando notoriedade por conta da segurança das transações, eliminando diversas burocracias e tendo autenticidade nas operações. No ramo de Propriedade Intelectual, o qual se baseia em registros, também está havendo movimentações para o entendimento e usabilidade da tecnologia, com objetivo de facilitar o registro ou proteção de ativos e de criações intelectuais.

Segundo a Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI), a propriedade Industrial refere-se às criações da mente: invenções, obras literárias e artísticas, símbolos, nomes, imagens, desenhos e modelos utilizados no comércio.

Atualmente, há uma burocracia grande para registro das invenções e muitas vezes custos altos. Com toda a facilidade das novas tecnologias, o blockchain se torna uma facilidade para a prova de anterioridade, sendo um somatório com os registros atuais e uma alternativa mais rápida e barata para os escritórios e os inventores.

No ano de 2018, a Deloitte e a ArtTactic publicaram a sexta edição do relatório Art&Finance (Provedel, 2021), através do qual analisam a evolução e as tendências do mercado de arte, em que 84% dos colecionadores entrevistados

e 76% dos profissionais da área viam com otimismo o uso de novas tecnologias, com foco em blockchain, para a pesquisa de *procedência* das obras negociadas (pp. 168 e 172 do relatório).

A compra e transferência de qualquer bem pode ser facilitada com o uso do blockchain, desde veículos, obras, heranças, certidões, patentes e documentos no geral. Ou seja, qualquer documento que se torne um arquivo digital pode ser registrado no blockchain. Com isso, há abertura de um caminho para prova de anterioridade, este um elemento chave para o direito autoral.

De acordo com o artigo publicado pela advogada Laura Abertacci, o produtor de conteúdo está sujeito a se deparar com situações onde seu conteúdo é copiado, utilizado indevidamente, principalmente na internet que indivíduos pressupõem que esta é uma terra sem lei. Porém, qualquer criação é amparada pela lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/95).

Desta forma, os Direitos Autorais têm como objetivo proteger o autor da obra, com os devidos fins desejados. Ou seja, “o autor, possui o direito de ser reconhecido como autor, de determinar qual será a finalidade do produto, de auferir ganhos, conforme disposto no artigo art.22 que 'pertencem ao autor os direitos morais e patrimoniais da obra que criou”.

O criador pode ser reconhecido de diversas maneiras, a partir de registros em órgãos, criação de CNPJ, e diversas outras partes burocráticas. Porém, estas são apenas formas de dar robustez ao tempo da criação, sendo assim uma prova de anterioridade, provar que expôs a ideia antes de qualquer pessoa.

A segurança, em si, fundamental para permitir que essa dinâmica aconteça, se dá por meio dos registros de dados armazenados em grupos de computadores independentes. Qualquer alteração no histórico (ou bloco de dados) pode ser facilmente detectada, novas informações são criadas sem excluir registros passados. Isso dificulta muito a ação de *hackers*.

Além de todo o ganho de produtividade na realização desses tipos de negócios, os NFTs permitem a prevalência da privacidade dos usuários e auditoria das transações, graças justamente à tecnologia *blockchain*.

Há muitas incertezas na tecnologia tratada e até falta de regulamentações, deixando assim aberturas para um entendimento mais amplo. Porém, como retratado há uma movimentação para adaptação e entendimento desta em diversos setores.

A partir desta breve análise, o presente estudo busca saber se é possível

concluir que o uso do Blockchain cria vantagem competitiva sustentável para os escritórios de advocacia, analisando o atual momento da tecnologia, o interesse e as barreiras do setor.

1.2. Objetivo do estudo

O estudo tem como objetivo analisar a contribuição do Blockchain para os escritórios de advocacia com foco na Propriedade Intelectual, respondendo questões a partir de uma pesquisa qualitativa com advogados, a fim de determinar se há vantagem competitiva sustentável a partir do uso da tecnologia estudada.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Para o alcance do objetivo final proposto pelo estudo, temos como objetivos intermediários:

- Apresentar o funcionamento da tecnologia, suas características e aplicações no setor jurídico;
- Compreender as vantagens, desvantagens e as barreiras de implementação;
- Analisar estratégias e funcionamento dos escritórios dos entrevistados, identificando estratégias de inovação;
- Relacionar otimização de processos a partir do recurso estudado;
- Identificar vantagem competitiva a partir da teoria da Visão Baseada em Recursos com utilização do Modelo VRIO.

1.4. Delimitação do estudo

Este estudo busca analisar a tecnologia de Blockchain no universo jurídico destacando o ramo de Propriedade Intelectual, buscando entender se há melhorias de processos e aprimoramento da cadeia de valor.

Não pretende-se identificar ganhos de produtividade, mas sim a percepção do ganho obtido com a implantação da tecnologia e estratégias de inovação.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

As informações deste estudo têm a finalidade de demonstrar a importância do foco em inovações no setor jurídico, a partir de estratégias e teoria da Visão Baseada em Recursos com utilização do Modelo VRIO. Desta forma, ressaltando o quão valioso, raro, inimitável e a organização está apta para manter, se houver, uma vantagem competitiva a partir da inovação.

Estudos como este podem auxiliar em melhorias internas para escritórios de advocacia, investimentos, estratégias e inovações tecnológicas, a partir de uma visão sensata dos advogados.

Este trabalho ressalta a relevância da proteção de obras intelectuais, e como o Blockchain está sendo inserido neste setor, a partir da Propriedade Intelectual. Com isso, pode proporcionar uma visão de como está sendo iniciado este processo e a visão de advogados internos dos mais variados escritórios e estados.

Os resultados obtidos pelo estudo podem ser úteis para estudantes de Direito, advogados e empresas de tecnologia do setor jurídico, com o intuito de instruir o momento no qual o setor jurídico está passando.

2 Revisão de literatura

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e em investigação e que servirão de base para a análise realizada. Este referencial teórico é composto por três segmentos: (1) Blockchain e conceitos complementares; (2) Propriedade Intelectual; (3) Teorias relacionadas a estratégias e suas aplicabilidades.

2.1. Blockchain

Em tradução literal, Blockchain significa cadeia de blocos, onde é caracterizado como uma série de banco de dados que armazena informações, em especial transações e transferências, em que os registros de dados devem ser confirmados por seus usuários, e esta confirmação se dá por meio dos armazenamentos das operações em um registro público disponível para todos (CARVALHO, 2021). Ou seja, a partir de uma rede de ponto-a-ponto, o que significa que há computadores ao redor de todo mundo executando a computação (chamado de nós), existe uma cópia de todas as transações realizadas por essa rede.

Experimentos relacionados à tecnologia foram feitos por cadeia de blocos criptograficamente protegidos. Foram registrados pela primeira vez no trabalho de Haber e Stornetta (1991), no qual o foco era o desenvolvimento de um sistema de *timestamps* (carimbo de data/hora) de documentos que não poderiam ser alterados. Após isto o blockchain deu início como um projeto de código aberto para introdução da moeda digital (criptomoeda) chamada Bitcoin. Apesar do conceito da tecnologia ter sido debatido devido ao Bitcoin, os casos de uso vão muito além das criptomoedas (ISLAM et al., 2020).

Segundo Satoshi Nakamoto (2008), uma pessoa ou entidade, pseudônimo do suposto criador do Bitcoin, a definição de blockchain seria uma rede que marca o tempo das transações, colocando-as em uma cadeia contínua

no hash, formando um registro que não pode ser alterado sem refazer todo o trabalho (Nakamoto, 2008).

Para Gatteschi et al. (2018), o desenvolvimento da tecnologia pode ser definido em três fases:

- Blockchain 1.0: desenvolvimento das criptomoedas, em que o objetivo era facilitar transações em dinheiro, sendo bastante difundido o conhecimento devido ao Bitcoin;
- Blockchain 2.0: foco ainda no financeiro mas com direcionamento maior para ações, empréstimos, hipotecas, títulos e contratos inteligentes;
- Blockchain 3.0: aumento do conhecimento em diversos setores, como governo, educação, saúde, ciências e jurídico.

Em todos os campos, a tecnologia foi se popularizando à medida que foi vista como forma de eliminar intermediários e descentralizar o sistema. Tendo assim, um interesse maior em diversas esferas econômicas (ABREU, 2020).

A Figura 1 representa um blockchain no qual o bloco recém validado aponta para o bloco anterior gerado. Cada bloco na cadeia expõe a exatidão do anterior, e todo o caminho retorna para o primeiro bloco, denominado de bloco de gênese (BHASKAR; CHUEN, 2015).

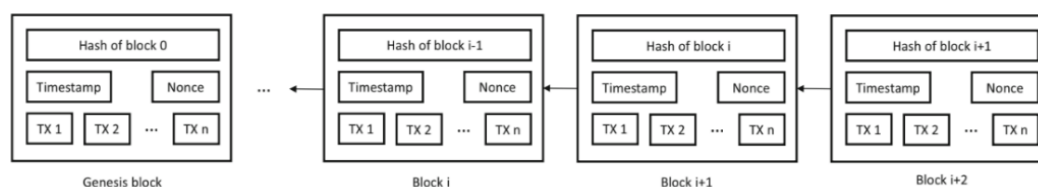


Figura 1 - Exemplo de blockchain e seus blocos

Fonte: adaptado de (NOFER et al. 2017).

De acordo com Savelyev (2018), Blockchain é um tipo de livro-razão distribuído, no qual as transações de troca de valor são agrupadas sequencialmente em blocos. Cada bloco é encadeado ao anterior e registrado imutavelmente em uma rede ponto a ponto, usando mecanismos de confiança e garantia de criptografia. Mantendo um estado coerente, conforme acordado por todos os usuários, sem exigir uma autoridade central. Assim, fornecendo um novo paradigma para segurança de armazenamento de dados, baseado no princípio da descentralização. (Savelyev, 2018). Isto significa, que pode-se

registrar transações de duas partes de forma eficiente e de maneira verificável e permanente, não tendo a necessidade de terceiros entre as partes. As transações são efetuadas a partir do protocolo de consenso, e desta forma, um novo bloco é considerado verificado somente após a maioria de nós *votar* como verdadeiro e confiável (BOSU et al., 2019). Ou seja, uma vez que um registro entra neste livro-razão, ele se torna imutável. Portanto, pode-se incluir registros, porém não a exclusão ou alteração dos registros que não seriam suportados pela tecnologia (ABREU, 2020). Sendo assim, podemos caracterizá-la como a seguir:

- Transparência: todos os dados no blockchain são públicos, sendo facilmente auditáveis.
- Redundância: cada usuário da solução em blockchain mantém uma cópia dos dados, portanto, não pode ser facilmente colocado offline devido a um mal funcionamento de sistema ou ações maliciosas de terceiros.
- Imutabilidade: alterar registros em blockchain é dificultado pois requer uma aceitação da maioria dos usuários do blockchain. Havendo assim, a integridade dos registros garantida (Savelyev, 2018).

A operação de uma blockchain não tem um controle central. O conceito é que nenhum participante possa ter controle da infraestrutura e todos têm um papel igual para exercer (BOSU et al., 2019). Na Figura 2, pode-se observar a diferença de uma rede centralizada e descentralizada, como retratada no blockchain.

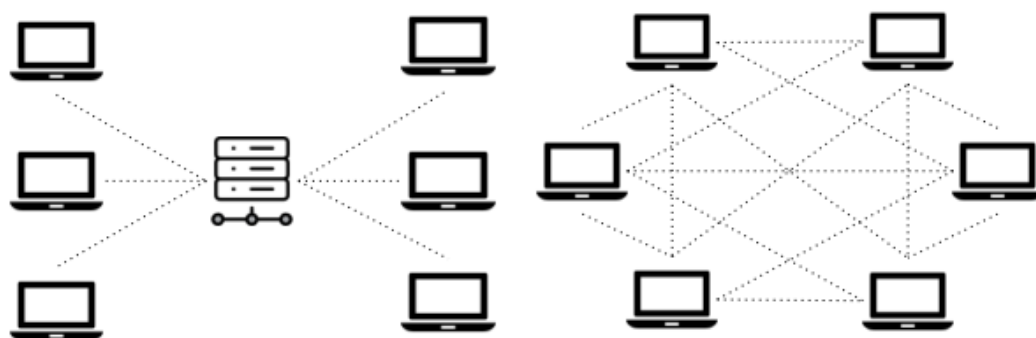


Figura 2 - Arquitetura de uma rede centralizada e descentralizada

Fonte: Nasser (2019)

As funções do blockchain podem ser divididas de três maneiras, avaliando três aspectos diferentes:

- Técnico: Banco de dados de back-end que mantém um livro-razão distribuído, abertamente.
- Negócio: Rede de troca para mover valor entre pares.
- Jurídico: Um mecanismo de validação de transações, que não requer assistência intermediária (Gürkaynak; Yılmaz; Yeşilaltay; Bengi, 2018).

Segundo o Fórum Econômico Mundial (2019), as instituições tradicionais não desaparecerão todas de uma só vez, mas as tecnologias obrigam que estas se reinventem na forma como processam suas transações e criem modelos de gestão compatíveis com as novas demandas da sociedade. Ainda, para as organizações, o Blockchain representa uma possibilidade de agregar valor para o modelo de negócio (COHEN, AMORÓS, LUNDY, 2017), uma vez que a confiança é o ativo fundamental no relacionamento de uma empresa com seus stakeholders e a sociedade.

2.2. Propriedade Intelectual

Segundo a Associação Paulista de Propriedade Intelectual (ASPI), a propriedade intelectual é a área do Direito que, por meio de leis, garante a inventores ou responsáveis por qualquer produção do intelecto, o direito de obter por um determinado período de tempo, recompensa pela própria criação.

A convenção da Organização Mundial de Propriedade Intelectual (*WIPO* - em inglês) define como Propriedade Intelectual:

“A soma dos direitos relativos às obras literárias, artísticas e científicas, às interpretações dos artistas intérpretes e às execuções dos artistas executantes, aos fonogramas e às emissões de radiodifusão, às invenções em todos os domínios da atividade humana, às descobertas científicas, aos desenhos e modelos industriais, às marcas industriais, comerciais e de serviço, bem como às firmas comerciais e denominações comerciais, à proteção contra a concorrência desleal e todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico”.

Os direitos de Propriedade Intelectual, surgiram de iniciativas para proteger a PI a partir de uma lei internacional na Convenção de Paris para a Proteção da Propriedade Industrial (1883) e a Convenção de Berna para a Proteção das Obras Literárias e Artísticas (1886), sendo definidos pelo WIPO, como:

“Os direitos de propriedade intelectual, tais como o direito de autor, as patentes e as marcas, podem ser vistos como qualquer outro direito patrimonial. Permitem que os criadores ou titulares de PI tirem benefícios de seu trabalho ou investimento numa criação graças ao controle que lhes dá sobre como sua propriedade é utilizada.”

A Figura 3 ressalta a estrutura existente na Propriedade Intelectual e suas divisões:



Figura 3: Divisão da Propriedade Intelectual

Fonte: INPI (2017)

2.3. Direito autoral

O Direito Autoral brasileiro encontra fundamento máximo na Constituição Federal brasileira, no seu artigo 5º, inciso XXVII, conforme pode-se ler:

“XXVII - aos autores pertence o direito exclusivo de utilização, publicação ou reprodução de suas obras, transmissível aos herdeiros pelo tempo que a lei fixar;”

O Direito Autoral também é interpretado na sua esfera jurídica relacionado à dignidade da pessoa humana, uma vez que a obra intelectual constitui um desdobramento da personalidade do autor e carrega traços singulares da originalidade e da criatividade humana, razão pela qual o fundamento previsto na Constituição Federal, no seu Art. 1º, é imprescindível ao estudo dessa temática, conforme pode-se ler:

“Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: III - a dignidade da pessoa humana;”

De acordo com o Art. 24 da Lei 9610/1998 são direitos morais do autor:

“I - o de reivindicar, a qualquer tempo, a autoria da obra;

IV - o de assegurar a integridade da obra, opondo-se a quaisquer modificações ou à prática de atos que, de qualquer forma, possam prejudicá-la ou atingi-lo, como autor, em sua reputação ou honra;

Sendo assim, podemos definir os direitos autorais como aqueles que tem o objetivo de proteger o criador de uma obra intelectual, assim como garantir a este a exposição, disposição e exploração econômica dessa obra, além do impedimento do uso não autorizado de sua obra por terceiros, mal-intencionados ou não. Com isto, pode-se dizer que o direito de autor é o ramo do direito privado que regula as relações jurídicas, proveniente da criação e da utilização econômica das criações (PINHEIRO, 2012).

De acordo com o advogado Ticiano Gadêlha (2022), o registro de uma obra é um ato facultativo e declaratório, não constituindo direitos, tendo-se em vista que os direitos do autor não nascem com o registro da obra, mas com a

criação e fixação dela em um suporte material. Desse modo, é passível de contestação da originalidade por eventual prova em contrário.

2.4. A estratégia a partir das metodologias

A necessidade da estratégia está diretamente relacionada à existência de competição, havendo nela duas perspectivas: a de um plano e a da execução do mesmo. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia é um plano para dirigir as ações para um futuro que se destaca moldar favoravelmente a quem o elabora.

“A estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas, e a partir dela reduzir a probabilidade de erro. O processo administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas.”

De acordo com as “Estratégias Genéricas” de Porter (2005), o posicionamento de uma empresa é determinante para a rentabilidade da empresa estar acima, resultando em vantagem competitiva sustentável, ou abaixo da média da indústria. A diferenciação é uma dentre as quatro estratégias utilizadas, conforme a Figura 4, na qual busca distinguir a oferta da empresa dos demais concorrentes através da criação de algo individualizado, que pode ser feito a partir de um atendimento personalizado, tecnologia utilizada, dentre outras dimensões. Desta forma, busca atender um menor número de clientes, mas de forma personalizada, o que não possibilita uma grande participação de mercado. Porém assim, os clientes se tornam leais à empresa, criando uma barreira de entrada dos concorrentes (PORTER, 2005).

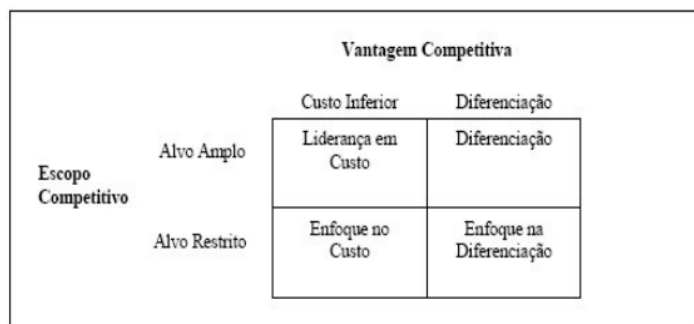


Figura 4 - Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter

Fonte: Porter (1996, p.51)

Hamel (1996) defende que as modificações de “caráter incremental” já não eram a causa do êxito de uma estratégia na maioria das empresas, e isto distingue o que Porter (1996) defende, de que a estratégia diferencia-se fundamentalmente da eficiência operacional. Hamel protege a teoria na qual a eficiência operacional não é definida a partir das mudanças convencionais, como por exemplo redução de custos, melhorias marginais; fazer estratégia é relacionar alguma revolução interna, mudança mais brusca.

Complementando, Albertin (2002) ressalta que vantagem competitiva deve ser conquistada com criação de infraestrutura, técnica e organizacional, possibilitando assim uma inovação, com intuito e tendo a possibilidade de estar na frente dos concorrentes.

Segundo Porter (1996), vantagem competitiva significa a aderência de um “arranjo de atividades para entregar um composto de valor único”, tendo assim uma posição estratégica comparada com a concorrência:

“O posicionamento estratégico pode ser realizado baseando-se em três fontes distintas que não são mutuamente excludentes: variedade de produtos e serviços, atendimento às necessidades de um determinado grupo de consumidores e particularidades de modalidades de acesso (acessibilidade) de um grupo específico de consumidores.”

De acordo com Carvalho, Laurindo (2010) há posicionamento baseado na variedade de produtos e nas necessidades de um grupo, ambas as necessidades podem ser desde uma maior sensibilidade a preço até produtos com características específicas. A diferenciação por si só, não resulta em uma

posição significativa, com exceção se o arranjo de atividades estiver personalizado, com o objetivo de satisfazer o cliente. Esta diferenciação pode ocorrer devido a fatores geográficos, de escala de produção, entre outras características que demandam uma maneira específica de ter acesso aos clientes.

Para Porter (1996), a essência da estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, a qual envolve a distinção da empresa para seus concorrentes. E confirmando isto, Markides (1999) define a essência da estratégia como se posicionar de forma diferenciada e poder relacionar esta imagem com sua empresa, sendo este um processo de elaborar questões, gerar alternativas e fazer escolhas.

O grau de novidade, segundo Freeman (1998) e impacto na empresa, nos produtos ou nos mercados alvo também podem fazer parte de um entendimento da inovação. E além disso, ressalta que o grau de novidade está relacionado a três níveis de inovação:

- “• *Inovação básica ou incremental: representa pequenas melhorias de forma contínua, e está sempre presente em cada onda de inovação, aumentando o desempenho, diminuindo preço ou custo e, dessa maneira, trazendo benefícios sociais, econômicos e sustentáveis;*
- *Inovação intermediária: inova de forma significativa produtos e processos, por meio de aplicação, adaptação ou aperfeiçoamento de inovações radicais e tecnologias existentes;*
- *Inovação radical: promove a alteração total do padrão tradicional, apresentando algo inédito e quebrando paradigmas anteriores.”*

2.4.1. Modelo VRIO e Visão Baseada em Recursos

O início do estudo sobre a Teoria Visão Baseada em Recursos (RBV - *em inglês*) se deu a partir de um artigo publicado no “Journal of Management” por Barney

(1991), na qual a criação e manutenção da vantagem competitiva surge como fator essencial para as empresas a partir de “quatro indicadores empíricos do potencial dos recursos da firma para gerar uma vantagem competitiva sustentável: *Value, Rareness, Imitability and Substitutability* (VRIS)” (BARNEY, 1991). Nesta teoria, o ponto central para formulação de estratégia é compreender as relações entre recursos, capacidades, lucratividade e os mecanismos pelos quais a vantagem competitiva pode ser sustentada a longo prazo (Grant, 1991). Desta forma, os indicadores podem ser interpretados como a base do conceito da VBR.

A corrente teórica da Visão Baseada em Recursos propõe que recursos internos da organização sejam fontes de vantagens competitivas (Barney, 1991).

O Modelo *Value, Rarity, Imitability and Organization* (VRIO) surge a partir de uma evolução do Modelo VRIS. Nesta proposta os recursos seriam avaliados por serem valiosos, raros, difíceis de imitar e a capacidade da organização com políticas e processos estruturados para suportarem seus recursos (Barney, 2007). Tendo essas condições, seria possível a Organização obter uma vantagem competitiva, se sobressaindo frente aos seus concorrentes.

De acordo com Barney (1991), a criação de valor determina a vantagem competitiva, que não tenha sido adotada por nenhum outro competidor, sendo ela sustentável, se os concorrentes atuais ou potenciais, não tiverem a capacidade de copiar benefícios dessa estratégia. Vale ressaltar, que o termo “sustentável” não se refere a um longo período de tempo e sim à competência de um negócio fazer durar a estratégia mesmo depois que haja esforços de outras empresas para aumentar essa vantagem competitiva.

Segundo Barney (1991), podemos classificar os componentes da VRIO, da seguinte maneira:

- Valor: recursos de valor que potencializam as oportunidades do ambiente externo e combatem com eficiência as ameaças;
- Raridade: recursos pertencentes a um grupo limitado de determinado nicho;
- Imitabilidade: condição de concorrência em copiar o recurso de uma determinada organização;
- Organização: o quão a organização está preparada para determinado recursos com valor, raridade e dificuldade de imitar.

2.4.2.Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor é uma ferramenta gerencial criada em 1985, pelo renomado professor Michael Porter, apresentada em seu livro clássico *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, com o objetivo de exposição das atividades de geração de valor para os clientes e indicação dos elos entre ela. Esse modelo relaciona os processos que geram valor para os clientes e vantagem competitiva para as empresas, de forma simultânea.

Miranda (2002, p.202), define cadeia de valor:

"...nasceu a partir da constatação de que, para sobreviver de forma competitiva, a organização deve gerenciar suas atividades ciente de que pertence a uma cadeia de atividades que transcende as barreiras legais que a definem (visão legalista que define a pessoa jurídica) e que, dependendo da maneira como se relaciona com as demais empresas que executam as atividades relevantes da cadeia, a organização pode construir uma cadeia de valor, ou, em outros termos, uma cadeia de produção eficiente. "

Para os autores Shank e Govindarajan (1993), é um conjunto de atividades que criam valor desde as fontes de matérias-primas básicas, fornecedores de componentes até o resultado do produto, onde chega ao consumidor final. E Porter e Millar (1995) definem como a composição de uma série de atividades independentes conectadas através das ligações, que ocorrem sempre que uma atividade afetar o custo ou a eficiência de outras atividades.

O Modelo de Cadeia de Valor de Porter (1985) apresenta atividades genéricas, porém representativas das organizações. A estrutura de classificação divide-se entre atividades principais, de apoio e margem, as quais devem ser trabalhadas de forma que a organização mantenha vantagem competitiva a partir da qualidade e valor na entrega de seus produtos. Ou seja, a cadeia de valor trata-se de esferas de atividades de valor de um produto se baseando nos limites internos da empresa, as quais criam as bases para o desenvolvimento da vantagem competitiva (Pires, 2004). Como podemos observar na Figura 5,

temos as atividades primárias (Logística de entrada, Operações, Logística de saída, Marketing e vendas, Serviços Pós vendas) e de apoio (Infraestrutura, Administrativo-financeiro, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Suprimentos), mas pode haver uma variação neste divisão de acordo com o que estiver sendo elaborado na empresa (Santos et al., 2010)

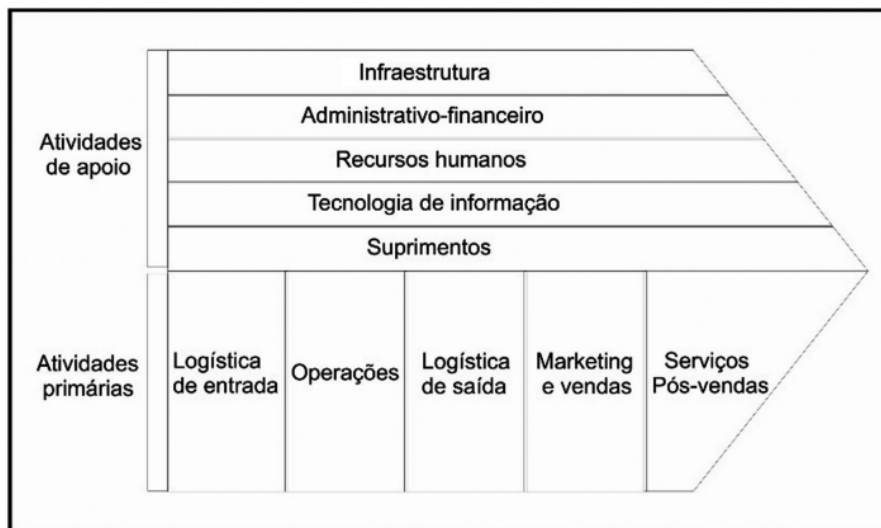


Figura 5: Cadeia de valores genérica criada por Porter

Fonte: Porter (1999)

Segundo Porter (1996), devido à competição cada vez mais rápida dos negócios, as empresas aprenderam a ser mais flexíveis com o objetivo de responder mais rápido à competição e às mudanças dos mercados, visando busca de ganhos em eficiência e disseminação de práticas gerenciais. Ressaltando que uma empresa supera o desempenho dos seus concorrentes, somente se conseguir estabelecer uma diferença que possa ser mantida, assim tendo vantagem competitiva. Para este fim, a empresa deve buscar entregar valor para o cliente de forma diferenciada, criar valor para a empresa ao menor custo ou ambos.

A partir da avaliação dos processos de forma detalhada é possível reconhecer os fluxos de processos e assim verificar como eles contribuem para gerar mais valor ao cliente. Com isso, a cadeia de atividades irá entregar aos produtos mais valor agregado do que a soma das atividades independentes. Portanto, ao avaliar uma cadeia de valor, é possível ampliar a eficiência da produção para que a empresa atinja o objetivo central, ou seja, entregar o

máximo de valor pelo menor custo possível, assim criando uma vantagem competitiva (PORTER, 1985).

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

A pesquisa foi realizada a partir de um questionário qualitativo que teve como objetivo entender o uso e a percepção da tecnologia de Blockchain no setor jurídico, dando destaque para a Propriedade Intelectual.

3.1. Etapas de coleta de dados

Este trabalho, através de pesquisas e entrevistas, teve o objetivo de consolidar as estratégias no setor jurídico a partir do blockchain, com enfoque na Propriedade Intelectual, envolvendo diversos níveis de entendimento da tecnologia e de tamanho de mercado dos entrevistados. Desta forma, foi realizada uma pesquisa qualitativa, a qual não se preocupa com a representatividade numérica, e sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social (GOLDENBERG, 1997), visando o uso de Blockchain no setor jurídico e o potencial de vantagem competitiva.

Devido a adaptação de todos os setores com o home office, tendo assim empresas espalhadas por todos os estados, não foi possível a organização de todas as entrevistas presencialmente, apenas três foram concedidas presencialmente. As entrevistas foram conduzidas pela autora, via ligação, aplicativo Whatsapp e presencialmente com duração média de 10 a 30 minutos. Foram entrevistados 8 advogados, envolvendo escritórios de Propriedade Intelectual, sendo um de uma empresa de software. Os nomes, escritórios/empresas, cargo, o modo e a duração das entrevistas estão descritas na Tabela 1

O roteiro das perguntas foi feito baseado na pergunta central:

O Blockchain cria vantagem competitiva sustentável para os escritórios de advocacia? E partir disto, a entrevista foi dividida em 4 blocos, havendo espaço para comentários:

- Bloco 1 - Perfil do entrevistado;
- Bloco 2 - Propriedade Intelectual;
- Bloco 3 - Mercado jurídico e tecnologia;
- Bloco 4 - Estratégias do setor jurídico.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

A pesquisa qualitativa abrangeu escritórios de advocacia com especialidade em Propriedade Intelectual, multidisciplinares, além de uma empresa de software do mercado jurídico. Os escritórios envolvidos têm atuação nacional e com sedes em São Paulo, Recife e Rio de Janeiro.

Os convites para as entrevistas ocorreram por e-mail e mensagens via Whatsapp, e explicitando desde o início da conversa o objetivo da pesquisa e aprovação dos mesmo para divulgação das respostas em um trabalho acadêmico.

Os critérios de escolha dos entrevistados pela autora foram de forma generalista, havendo a necessidade de conter escritórios de advocacia focados em Propriedade Intelectual de diferentes tamanhos, para a avaliação de conhecimento da tecnologia retratada no estudo e suas estratégias de inovação. Como forma de amostragem, houve a oportunidade de entendimento também de empresas, nas quais há inovação e contém produtos em Blockchain.

Desta forma, de acordo com os blocos observamos: (1) Perfil - advogados; (2) Propriedade Intelectual - prática diversa entre os entrevistados; (3) Mercado Jurídico e tecnologia - níveis de conhecimento diversos, havendo interesse em relação a tecnologia de acordo com a demanda; (4) Apresentação e análise das entrevistas realizadas. Na Tabela 1 podemos observar os perfis dos entrevistados.

Escritório	Entrevistado	Cargo	Modo da entrevista	Duração da entrevista (em minutos)
ASBZ	Bianca Wolf	Advogada	Presencial	20
Montaury Pimenta Machado & Vieira de Mello	David Fernando Rodrigues	Advogado Sênior	Ligação	15
Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados	João Francisco Brandão	Advogado	Presencial	20
*LDSOFT	Pedro Garzon	Head de negócios	Presencial	10
Luiz Leonardo & Advogados	Ricardo Pinho		Whatsapp	20
TGA / ComoRegistrar	Ticiano Gadêlha	Advogado	Ligação	25
Sem autorização	Vinicius	Advogado	Whatsapp	10

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados

Fonte: autora

3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

A análise das entrevistas foi feita a partir da transcrição das gravações de cada, e assim dividindo as respostas em relação a cada pergunta. Após isto, houve uma divisão das perguntas por bloco, e assim sendo possível comparar as respostas dos entrevistados e análise de acordo com o referencial teórico.

3.4. Limitações do Método

No início da pesquisa houve a necessidade de exposição que quaisquer respostas, sendo ela positivas ou não, seriam consideradas para a pesquisa.

Outra limitação encontrada foi em relação a autora trabalhar em uma empresa que produz e vende software em Blockchain relacionado à Propriedade Intelectual para escritórios de advocacia, tendo assim um viés de disposição em relação às vantagens que o software traz.

Vale ressaltar que a tecnologia estudada neste trabalho é nova e complexa, visto as características da mesma e a cultura do setor jurídico. Em alguns momentos, alguns entrevistados ressaltam a dificuldade do entendimento da tecnologia, criando desta forma objeção às respostas seguintes.

Além destas dificuldades, o fato de não ser presencial, houve a dificuldade do contato e com isso a maioria foi feita por ligação, sendo estas de áudio e vídeo. Apenas 3% das entrevistas foram presenciais.

4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo, organizado em 6 seções, apresenta a composição da amostra dos entrevistados e dos escritórios/empresas envolvidas, e a associação do setor com a tecnologia e o Blockchain. A Seção 1 tem a apresentação dos entrevistados; a Seção 2 envolve as perguntas relacionadas ao tema de Propriedade Intelectual; a Seção 3 trata sobre mercado e tecnologia; a Seção 4 sobre as estratégias dos escritórios dos entrevistados; a Seção 5 traz os relatos de uma empresa de software de PI; e por último, a Seção 6 apresenta a análise consolidada das entrevistas.

4.1. Perfil dos entrevistados

O início da pesquisa teve como objetivo a análise do perfil dos advogados e dos seus escritórios/empresas. Daqueles que participaram da pesquisa, foi possível verificar o sexo, idade, ano de formação, cargo e os escritórios/empresa nas quais atuam no momento. Vale ressaltar, que todos os entrevistados autorizaram a divulgação do perfil para fim acadêmico, porém um advogado preferiu anonimato nas informações relacionadas ao escritório

1. Ao finalizar as entrevistas, tinham o total de 11 respondentes. Porém, 4 tiveram que ser descartados, devido a falta de conhecimento do que é o Blockchain. O restante, 7, já haviam usado a tecnologia e conseguiram analisar o valor do recurso para o setor, entre outras análises. Um destes respondentes não atua em escritório, sendo analisado de forma separada dos demais (seção 4.5).

A consolidação das respostas deste bloco estão no capítulo anterior, na Tabela 1 - Perfil dos entrevistados.

4.2. Propriedade Intelectual

Para responder a pergunta-objetivo deste trabalho, o ramo de Propriedade Intelectual foi considerado um ponto estratégico para análise da tecnologia do Blockchain diante do setor jurídico. Porém, houve dificuldade de uma pesquisa neste nicho, por ser pequeno perto de todo o setor. Com isso, foi necessário abranger mais a área jurídica para se ter uma visão macro da tecnologia estudada, porém os advogados não especialistas em PI, trabalham em escritórios nos quais tem área de PI. Sendo assim, 4 dos entrevistados eram do ramo de PI, então foi possível colher informações que dessem uma conclusão da amostra.

As perguntas foram conduzidas de forma igualitária, independente do tamanho do escritório/empresa, com o objetivo de comparação se há interferência da cultura do trabalho, na relação dos advogados com a tecnologia e estratégias de inovação.

O Bloco 2 foi composto das seguintes perguntas:

- Há setor de Propriedade Intelectual no seu escritório?
- Já fez pesquisa de anterioridade para registro de marca e/ou patente?
- Como e por onde fez estas pesquisas de anterioridade?

Os escritórios dos entrevistados: Bianca Wolf e João Francisco Brandão têm o ramo de PI, porém não é a área de atuação destes. Desta forma, as perguntas deste Bloco foram executadas apenas para os advogados que atuam em PI, sendo estes: David Fernandes,, Ricardo Pinho, Ticiano Gadêlha e Vinicius.

A análise inicial feita neste Bloco foi com o objetivo de entender a atuação do entrevistado com Propriedade Intelectual, sendo este avaliado pela pesquisa de anterioridade, ou seja se já efetuou uma pesquisa sobre informações que comprovem a inexistência de uma marca e/ou patente e quais os meios usados para fazer esta procura.

- 1. Já fez pesquisa de anterioridade de marca e/ou patente? Como e por onde fez?**

Ao ser indagado sobre pesquisa para registro de marca e patente, David Rodrigues afirma que já fez pesquisa de anterioridade apenas de marca com objetivo de ver a viabilidade de depósito da marca, verificando assim as chances de sucesso e êxito; Ticiano Gadêlha e Vinicius informaram que as ferramentas utilizadas são: plataforma do INPI, OMPI e Webseek, sendo este um sistema privado para pesquisa de anterioridade da empresa LDSOFT.

O advogado Ricardo Pinho ressaltou a especialidade de seu escritório, sem deixar dúvidas se já havia participado do registro de marca e patente, desde a pesquisa de anterioridade:

“Luiz Leonardos & Advogados atende todas as áreas relacionadas a PI. E contamos com diversos sistemas para nos auxiliar neste processo: informações da base de dados e de busca do INPI, Webseek (da LDSOFT), Espacenet (patentes), TMView (marcas), e mecanismos de busca da OMPI/WIPO.”

Com estes respondentes, foi possível observar a necessidade de sistemas auxiliares, sendo insustentável a longo prazo, a continuidade do trabalho em Propriedade Intelectual somente com os serviços oferecidos pelo governo. Os entrevistados de PI relataram a inviabilidade da pesquisa e do acompanhamento de todo o processo de registro de marca e patente apenas pelos meios disponibilizados pelo governo, os quais não têm custo e há diversos problemas. E podemos analisar uma satisfação em relação ao que tem existente no mercado, sendo caracterizado como simples.

O sistemas auxiliares para uso no processo de pesquisa de anterioridade, como descrito pelos entrevistados, é uma operação na qual gera valor a partir da otimização de tempo, controle e acompanhamento das marcas e patentes, aumentando assim as margens do escritório. Assim, podemos associar à cadeia de valor, segundo Porter (1985), é a relação dos processos que geram valor para os clientes, gerando de alguma forma vantagem competitiva.

Conseguimos observar que apesar de haver uma pesquisa, principalmente para marcas e patentes para criação das mesmas, segundo Ticiano Gadêlha (2022), os direitos do autor não nascem com o registro da obra,

mas sim com a criação e fixação dela em um suporte material, dificultando ainda mais a questão das pesquisas retratadas pelos entrevistados.

4.3. Mercado jurídico e tecnologia

Este Bloco é iniciado com uma análise do setor jurídico de forma ampla, e onde é introduzido o assunto de Blockchain. Como dito anteriormente, por nem todos os respondentes serem da área de Propriedade Intelectual, a pergunta relacionada à movimentação deste ramo não foi respondida (questão 3) por apenas dois entrevistados, os quais não são especialistas da área

O Bloco 3 foi composto das seguintes perguntas:

- Como vê o futuro do setor jurídico com as tecnologias? O setor está preparado?
- Tem conhecimento sobre Blockchain? Já usou algo relacionado a esta tecnologia?
- Em especial o ramo de PI, vê alguma movimentação com o Blockchain?
- Como analisa o registro em Blockchain para prova de anterioridade? Isto anularia o registro no INPI?

2. Como vê o setor jurídico diante das tecnologias? O setor está preparado?

Nesta questão, de forma unânime, foi relatado que o setor não está preparado. Apesar de ter sinais que há uma movimentação a favor da tecnologia, fica evidente a falta de preparo para as inovações. Os entrevistados citam tecnologias já habituais para outros setores econômicos, como novas para o setor jurídico.

David Rodrigues ressalta as áreas de contencioso, relacionadas com a advocacia em massa, sendo estas as mais necessitadas de implementação de sistemas, mas pela visão do João a adaptação será em alguns anos, enquanto David já vê uma movimentação para este caminho. O entrevistado Ticiano ressalta a valorização que a tecnologia traz para a atividade intelectual do advogado.

João Francisco, caracteriza o setor e mostra sua perspectiva em relação às startups que estão sendo criadas do setor jurídico, também conhecidas como Lawtechs; além disso, dá exemplos de situações:

“Não, eu não acho que o setor esteja preparado, ainda é um setor muito arcaico e com procedimentos muito antigos. Eu tenho visto lawtechs surgindo, relacionadas a algumas dores que ainda são mais arcaicas. O exemplo mais clássico desta situação são os livros societários, que são livros pretos enormes que você escreve quem são os acionistas, a quantidade de ações e tudo isso à mão, sem poder ter rasuras. E caso ocorra erros ou rasuras, é necessário descartar a página inteira. E agora eu tenho visto bastante livros digitais, inclusive startups que fazem a gestão de livros digitais, inclusão das informações; e a junta comercial já está aceitando esta forma de registro.”

Ricardo Pinho, demonstra sua realidade em relação à Propriedade Intelectual com as tecnologias utilizadas, demonstrando satisfação mas ressalta aperfeiçoamento e criação de novas tecnologias no meio jurídico, assim como a estudada neste trabalho - Blockchain:

“As tecnologias na área de propriedade intelectual, principalmente as de buscas de anterioridades, são indispensáveis e os escritórios especializados estão preparados e, em geral, sabem lidar com as mesmas. As ferramentas de tradução estão se aperfeiçoando, melhorando a qualidade das traduções e, com isso, estão sendo cada vez mais utilizadas. O blockchain, principalmente na área de contratos, por conta da sua capacidade de autenticação e certificação já são utilizados e

seu uso será ainda mais ampliado e difundido para outras áreas jurídicas.”

A partir das respostas, podemos observar que todos disseram que o setor jurídico não está preparado para as inovações, porém relacionam e dão exemplos de tecnologias apenas de automação dos processos feitos por advogados no dia a dia, ressaltando que muitos advogados ainda são resistentes a adquirir plataformas de auxílios, mas levam em conta ser um caminho sem volta.

3. Tem conhecimento sobre a tecnologia do Blockchain? Já usou algo relacionado ao assunto?

Esta foi a pergunta que mais gerou dúvidas e curiosidade, e também a mais objetiva. Bianca Wolf e João Brandão entendem o conceito, mas nunca utilizaram de forma profissional, citaram os investimentos em bitcoin como exemplo de utilização do recurso; já David Rodrigues, Ricardo Pinho, Ticiano Gadêlha e Vinicius Arruda, citaram algumas utilizações do Blockchain:

- Autenticação e certificação de contratos;
- Autenticação de provas;
- Investimentos em criptomoedas;
- Prova de anterioridade;
- Provas digitais;
- Transações financeiras; e
- Contratos inteligentes (Smart Contracts).

Desta forma podemos observar os entrevistados em diferentes fases do desenvolvimento da tecnologia como retratado por Gatteschi et al. (2018), sendo estas a Blockchain 1.0, relacionada a investimentos, e a 3.0, difundida em diversos setores, como o jurídico. Além disso, demonstrando que ao analisar os processos detalhados, de acordo com Porter (1996) , podemos verificar a contribuição de cada item, reconhecer os fluxos de processo e avaliar a geração de valor.

As perguntas seguintes são específicas para os profissionais que têm envolvimento com o ramo de PI, dessa forma, apenas 4 dos 6 participantes colaboraram para as respostas, sendo estes: David Rodrigues, Ricardo Pinho, Ticiano Gadêlha e Vinicius Arruda

4. Em específico no ramo de Propriedade Intelectual, identifica alguma movimentação relacionada ao Blockchain?

Com a análise feita a partir desta pergunta, não foi possível verificar nenhuma movimentação ou estratégia específica no setor de Propriedade Intelectual com relação ao Blockchain. Todas as utilizações relatadas foram desenvolvidas para aplicações diversas, e não exclusivamente para a área de PI. Os exemplos trazidos nas respostas anteriores são iguais, como retratado por Ricardo Pinho:

“Por enquanto, relacionado a PI vejo aplicação de autenticação e certificação de documentos e provas, notadamente aquelas de natureza digital.”

Um dos relatos foi em relação às antigas mudanças de tecnologias que o setor já passou, no qual analisa que apesar de haver mudanças radicais em relação com a tecnologia, a relação do Direito de PI não foi afetada; pode ser incrementada, mas sem alterações nas leis de PI. Sendo assim, o meio como o setor executa as ações pode mudar, mas as leis permanecem. Isto corrobora com a declaração do Fórum Econômico (2019), na qual diz que as tecnologias obrigam os negócios a se reinventarem na forma de como processam suas transações e criam modelos compatíveis com as demandas da sociedade.

5. Como analisa o registro em Blockchain para prova de anterioridade? Isto anularia o registro no INPI? E em relação a outros meios burocráticos?

A prova de anterioridade é uma das funcionalidades existentes no mercado relacionada à Blockchain e Propriedade Intelectual. Ricardo Pinho, como usuário deste recurso, concedeu uma análise comparativa de registro de prova de anterioridade de criação intelectual e propriedade industrial, no qual diz que vê maior utilização da tecnologia Blockchain nas áreas onde não há uma proteção legal claramente definida, como por exemplo a expressão de propaganda, a qual se enquadra como criação intelectual. Porém, ele continua e afirma que não vê, neste atual momento, os registros concedidos pelo Estado sendo substituídos pelo Blockchain, pois nestes casos onde há a opção do

registro, tem uma proteção legal definida, sendo caracterizados na propriedade industrial.

E podemos reforçar esta informação, a partir do Art 24 da Lei 9610/1998, na qual informa o direito de reivindicar, a qualquer tempo, a autoria da obra. Sendo assim a expressão de propaganda, exemplo do relato do Ricardo, se enquadraria neste caso, porém como não há registro no Estado, o Blockchain teria mais utilização nestes casos.

Na análise acima, 4 entrevistados ressaltaram que não percebem um futuro em que acabem os meios burocráticos existentes atualmente, como o cartório, INPI, entre outros; mas ressaltam uma remodelação do funcionamento no futuro, com a utilização das plataformas que estão surgindo no mercado. Além disso, um dos entrevistados ressaltou que vê a eficácia do registro em Blockchain para prova de anterioridade, mas destaca que não se sente 100% seguro apenas com ela perante o tribunal, considerando as resistências existentes.

O restante, acredita no fim dos meios burocráticos, porém um destes resalta que não saberia o que poderia acontecer em uma briga judicial, por exemplo, dos meios atuais versus o Blockchain, então acredita que a tecnologia tem potencial de exclusão dos meios, mas há um receio dos dois em funcionamento, em uma disputa. E além disso, é possível observar que os métodos como são feitos são culturais e para pequenas mudanças há a necessidade de um conhecimento da população no geral.

4.4. Estratégia e tecnologia no setor jurídico

Segundo Porter (2003) a estratégia relacionada com inovação aumenta as chances de oportunidades no mercado, sendo o foco a criação de uma barreira entre os concorrentes devido a diferenciação. Com isso, a análise feita neste Bloco de perguntas tem como intuito sinalizar se há uma diferenciação entre as inovações usadas nos escritórios, e se há uma criação de vantagem competitiva.

A teoria selecionada para identificar se o uso do Blockchain gera vantagem para os escritórios/empresas, é denominada Modelo VRIO, ferramenta da área de estratégia denominada Visão Baseada em Recursos, as quais estão descritas no Referencial Teórico. Nas respostas foi possível avaliar o quão valioso, raro e

inimitável, além do quanto a organização está capacitada para a sustentação, caso haja a vantagem competitiva.

O Bloco 4 foi composto das seguintes perguntas:

- Quais estratégias o seu escritório/empresa utiliza para se manter inovando? Melhoraria algo do seu escritório em relação a estratégias de inovação?
- Como a utilização do Blockchain aumentou/aumentaria o nível de eficiência/produtividade dos processos no seu escritório no seu escritório/empresa?
- Quais são as barreiras mais difíceis de serem superadas quanto à implementação do Blockchain? E as maiores oportunidades?
- O seu escritório/empresa está preparado para as mudanças que o Blockchain está trazendo/trará? Qual impacto que seus clientes têm/terão?
- Você vê o Blockchain excluindo meios burocráticos existentes? Se sim, quais? Vê vantagens ou desvantagens?

6. Quais estratégias o seu escritório/empresa utiliza para se manter inovando? Melhoraria algo do seu escritório em relação a estratégias de inovação?

Nesta pergunta houve respostas de melhorias diversas e de tamanho de investimento bem variados, desde centralização de sistemas como investimentos em lawtechs. Nenhuma resposta foi naturalmente relacionada com tecnologias inovadoras, e isso demonstra a falta de conhecimento das melhorias que poderão ser vistas neste setor.

A resposta de Bianca Wolf foi relacionada ao que considera inovador dentro do escritório no qual trabalha comparando o setor, e demonstrando a dor na qual sente por ter opções variadas de sistemas, mas não cita nenhuma tecnologia inovadora internamente:

“A inovação no meio jurídico já é algo habitual para a maioria dos outros setores. Mas analisando e comparando jurídico x jurídico, considero o meu escritório inovador, não só pelos

sistema, mas pela política, ambiente. O escritório é meio Google em relação ao ambiente. Isso pro meio jurídico é super fora da caixinha. As pessoas vão vestidas como se vestem em agências de marketing, por exemplo. O plano de carreiras é totalmente diferente de outros escritórios. Mas em relação à parte de sistemas em si, são tantos que até hoje não sei direito para o que serve cada um, para cada situação é um sistema diferente.”

Com base nas respostas, os entrevistados informam a leitura e ida para congressos e feiras como forma de se manter atualizado, mas apenas um, destacou uma área de inovação em processo de criação no escritório, sendo este o único com uma estratégia de inovação; 2 dos entrevistados ressaltam que os escritórios não fazem o suficiente para ter o título de inovador; e um dos entrevistados relatou que implantações de sistemas como Blockchain, ou Inteligência Artificial como citado, trariam desempregos para as áreas onde houvesse mudança; e ao ser indagados sobre a realocação destes, houve, em parte, uma concordância.

E Ricardo Pinho conclui sobre estratégia realizada pelo seu escritório da seguinte forma:

“Procuramos incorporar as ferramentas tecnológicas que otimizam o tempo dos profissionais e melhoram a qualidade do produto entregue pelo escritório a seus clientes.”

Desta forma, percebe-se que o recurso retratado, não está enquadrado nas Estratégias Genéricas definidas por Porter (2005), na qual busca distinguir a oferta da empresa através de algo individual e personalizado, quando comparado com outros escritórios. Porém vale destacar que quando os entrevistados comparam seu escritório com os demais, sinalizando as diferenças, há, de forma macro, o conceito da diferenciação, mas nenhuma relacionada à inovação tecnológica; sendo assim descartado a primeiro nível de inovação, na qual Freeman (1998) chama de Inovação básica, sendo definida por pequenas melhorias de forma contínua.

7. Como a utilização do Blockchain aumentou/aumentaria o nível de eficiência/produtividade dos processos no seu escritório no seu escritório/empresa?

Nesta pergunta o foco seria entender o valor que a implementação está trazendo ou traria, caso fosse implementado, analisando assim o valor para os escritórios. Segundo Barney (1991), o valor agregado seria a potencialização das oportunidades do ambiente externo e o combate com maior assertividade nas ameaças. Ricardo assim confirma o valor agregado com o recurso, a partir da otimização do tempo em processos específicos e relata:

“ Aumenta a eficiência a partir do momento que facilita a autenticação de documentos digitais ou digitalizados pelo próprio escritório, com a utilização de sistemas e aplicativos contratados por assinatura ou por demanda.”

Os entrevistados avaliaram o Blockchain como uma tecnologia segura, transparente e ágil, porém sempre ressaltam a dificuldade em relação ao conhecimento humano. Mas avaliam implementações no futuro, sem prazo determinado.

8. Qual o valor que o Blockchain tem/terá para meio jurídico?

A esta pergunta, de forma geral, os entrevistados responderam com assertividade em relação a diferença que este dará na segurança e veracidade do documento. Percebem que há impacto como por exemplo em provas judiciais, e isto agrega na definição da característica principal da relação de uma empresa com os demais, Segundo Cohen (2017), a confiança é o ativo fundamental; sendo assim reforçado que o recurso Blockchain seria uma tecnologia adequada para este relacionamento.

Vale ressaltar que 4 dos 6 entrevistados demonstraram valor do Blockchain na parte financeira do escritório, ou seja, havendo uma otimização de tempo dos processos dentro do escritório, devido a burocracia dos procedimentos cartoriais.

Nas entrevistas o cartório foi constantemente comparado ao Blockchain, o que torna positiva para uma avaliação de entendimento da tecnologia. Nas entrevistas, o cartório foi constantemente usado como exemplo de algo que

poderia ser substituído pelo Blockchain. Essa visão, embora não esteja errada, é limitada, visto que a tecnologia de Blockchain possui aplicação mais vasta nos processos legais.

9. Quais são as barreiras mais difíceis de serem superadas quanto à implementação do Blockchain? E as maiores oportunidades?

Esta pergunta tinha o intuito de validar a questão da imitabilidade, na qual Barney (1991) define como condição dos concorrentes poderem copiar o recurso da empresa. E na análise desta pergunta e de toda a entrevista, podemos observar que a maior dificuldade reside no conhecimento dos profissionais nesta área.

Ricardo Pinho ressalta a incerteza da área em relação a confiabilidade da tecnologia:

“As maiores barreiras estão no ordenamento jurídico que ainda precisa conferir e reconhecer a legalidade de documentos e processos que se utilizam dessa tecnologia.”

Com isso, demonstra a cultura enraizada do setor e também dos envolvidos, como os tribunais. Porém é coerente verificar que as respostas dos entrevistados foram de forma rasa, sem terem sofrido realmente as barreiras, por falta de conhecimento, dos próprios, até mesmo conceitual. As funcionalidades hoje usadas pelos entrevistados, são usadas pelos próprios e não disseminadas no escritório. Como disse a advogada Bianca Wolf em uma pergunta anterior, há muitos sistemas na empresa, porém não há alinhamentos entre os times. E isso retrata o setor, nos quais são casos pontuais de uso da tecnologia Blockchain. Segundo Barney (1991), ao ser implementado um recurso que pressupõe ganho de valor, a organização deve ter a capacidade de estruturação relacionadas a políticas e processos para suportarem esse novo recurso, e isto contradiz o relato de Bianca.

10. O seu escritório/empresa está preparado para as mudanças que o Blockchain está trazendo/trará? Qual impacto que seus clientes têm/terão?

O resultado de mudanças internas depende da organização, sendo assim Barney (1991) define este tópico para análise como o quão preparada a organização está para um recurso valioso, raro e inimitável criar vantagem competitiva. Já Shank e Govindarajan (1993) mostram que é um conjunto de atividades que criam valor para a ponta da cadeia, sendo assim, a organização precisa estar preparada como um todo. Nos casos pontuais de uso de Blockchain que foram demonstrados, o uso do Blockchain afeta o cliente em relação à agilidade do processo, tendo assim, impacto positivo.

David, em todos os momentos da entrevista, mostrou as melhorias que a tecnologia poderia trazer para o setor, e quando perguntado sobre seu escritório demonstrou um desejo em expandir seu conhecimento pelo escritório:

“O meu escritório não está preparado para ter essa mudança, até porque a mudança em relação ao blockchain é uma mudança de conceito de diversas tarefas. Mas eu tenho planos de levar o conhecimento adiante, principalmente na área autoral e publicitária, e nas constituições de prova. Fazemos muito uso de ata notarial, além do custo é um baita de um trabalho. Então, é essa cultura que eu quero implementar. E como eu disse, em outro momento, a burocracia dos cartórios é um trabalho chato para qualquer advogado, e esta tecnologia vem para acabar com isso.

No total de 6, 4 entrevistados demonstraram que seus escritórios já utilizam o Blockchain relacionada à PI. Porém, todos, relatam o fator humano como o mais crítico para a difusão do conhecimento, ou para o início da implementação.

4.5. Empresa de software

O entrevistado Pedro Garzon, Head de Negócios da empresa LDSOFT, com formação em direito, concedeu uma entrevista com perguntas similares às realizadas para os advogados, retratando o outro lado dos advogados, o de quem recebe escritórios de advocacia com a procura de facilitação em todo este processo. A empresa na qual trabalha oferece serviços a partir de software focados no nicho de Propriedade Intelectual, e recentemente lançaram um produto em Blockchain.

Pedro relata ao longo da sua entrevista uma visão pessoal do setor jurídico, a partir da sua vivência próxima com advogados, demonstrando o quão arcaico é o setor; e relata que o setor está no início do processo de conhecimento das inovações e aceitação das mesmas.

Pedro descreve o produto em Blockchain como um sistema tanto para advogados quanto para o público no geral, B2C; este serve para registro de obra autoral em blockchain, porém de forma simples, rápida e acessível, sem a burocracia e custos dos meios tradicionais. Desta forma, ele acredita que haveria otimização de processos e aumento de receita com a utilização do sistema para os escritórios. O produto relatado é um dos sistemas disponibilizados pela empresa, havendo assim outro com foco em PI mas com foco em gestão.

Outro ponto relevante, foi em relação que o sistema busca ser um intermediário entre os advogados e o Blockchain, facilitando assim o entendimento e não precisando o aprofundamento na tecnologia. Desta forma, se analisarmos a percepção de Pedro, as organizações estariam preparadas para usar o sistema, e usando assim o Blockchain.

4.6. Consolidado das entrevistas

Com as análises acima é possível consolidar as entrevistas a partir do Modelo VRIO, como mostra a Tabela 2, a fim de avaliar as estratégias de utilização. Nesta Tabela 2, não se inclui a avaliação feita pelo Pedro Garzon.

VALOR	RARO*	DIFÍCIL DE IMITAR	ORGANIZAÇÃO	RESULTADO
SIM	SIM	NÃO	NÃO	Vantagem competitiva temporária

Tabela 2 - Análise VRIO - Entrevistados

Fonte: Autora

O valor da tecnologia no setor foi 100% identificado pelos respondentes, apesar de citarem barreiras, demonstraram uma questão do tempo para conhecimento para uma maior usabilidade.

A análise do tópico de raridade foi feita pela autora deste trabalho, devido a sua participação em uma empresa geradora de um serviço em Blockchain para advogados. A empresa na qual trabalha, contém aproximadamente 800 clientes, onde todos foram apresentados para o novo produto, porém com 6 meses de uso, apenas 104 escritórios utilizaram; isso demonstra 13%. Podemos caracterizar nesta amostra, como raro.

A facilidade de imitação foi indicada, principalmente, pelos entrevistados nos quais utilizam a tecnologia e obtêm êxito nos resultados e otimizam seus processos. E o item organização, na qual define se o escritório tem capacidade de manter o recurso, relata a dificuldade no qual os escritórios têm para implementação da nova tecnologia por falta de recurso humano com conhecimento, além de resistência por parte dos advogados, demonstrando assim o quanto a organização não está preparada para manter o recurso estudado; e os casos nos quais já há utilização da tecnologia, expõe uma dificuldade de expansão de conhecimento.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Este trabalho buscou analisar, por meio da ferramenta estratégica VRIO, a capacidade do recurso Blockchain gerar vantagem competitiva para os escritórios, e tendo uma inclinação para o ramo de Propriedade Intelectual.

O Blockchain teve seu conceito difundido a partir de 2008, no artigo acadêmico Bitcoin: um sistema financeiro eletrônico peer-to-peer, o qual foi publicado por Satoshi Nakamoto, pseudônimo do suposto criador da bitcoin. Sendo assim, tendo seu conceito sempre muito atrelado ao bitcoin. Porém, sua utilidade vai muito além das criptomoedas, e com o passar dos anos, o Blockchain foi denominado em fases; e na qual podemos vivenciar, demonstra o quão ampla é sua utilização, e uma das destas é no setor jurídico.

Segundo dados do IBGE -Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- o Brasil é o país com a maior proporção de advogados por habitante; tendo 1 advogado para 164 habitantes. Este dado mostra a relevância do setor jurídico para o país. Apesar de vasto, ainda é muito obsoleto, com bastante resistência à entrada de tecnologias, assim deixando de otimizar a atividade intelectual dos profissionais e de acelerar processos lentos e burocráticos.

A tecnologia Blockchain, apesar de parecer favorável para o meio jurídico, encontra barreiras que a impedem de alcançar seu potencial no setor. O conhecimento da tecnologia ainda é pouco difundido, gerando resistência para haver sua utilização, principalmente por ser um setor, avesso à modernização e apegado aos processos tradicionais e burocráticos, como constatado pelos relatos dos advogados.

O resultado na Tabela 2, exposta no capítulo anterior, demonstra que o recurso Blockchain, no atual momento, não pode ser considerado como vantagem competitiva sustentável, porém pelas análises indica-se que este é o caminho. Atualmente, o recurso é considerado vantagem competitiva temporária e sendo considerado um diferencial nos escritórios que usam, podendo usar isto como estratégia de diferenciação.

Vale ressaltar que o estudo feito não demonstrou diferença do setor de Propriedade Intelectual quando comparado ao setor jurídico no geral com as

entrevistas que envolviam advogados multidisciplinares, demonstrando assim pelos advogados que independente da tecnologia usada, o Direito de PI não seria modificado, apenas o meio e utilização.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

O atual estudo teve insights de um recurso relativamente novo, demonstrando assim interesse da amostra, mas uma cultura no setor jurídico que preza pelo conservadorismo. Desta forma, podemos observar que este seja um caminho para o conhecimento e adaptação das inovações e dos conceitos que as envolvem.

Como recomendação, pode-se fazer um estudo de caso de um escritório com pesquisas internas qualitativas e entender se a cultura do ambiente interfere na procura dos profissionais por novas tecnologias e pesquisas, além de retratar as principais barreiras para a entrada das novas tecnologias.

Como segunda sugestão, pode-se fazer um estudo com pesquisas quantitativas de diversos setores, para analisar se o retratado neste estudo é apenas do setor jurídico, ou se abrange mais setores, já que, como descrito no capítulo de introdução, há movimentação em relação a esta tecnologia em diversos setores da economia.

6 Referências Bibliográficas

ABREU, Antonio Welligton Dos Santos Abreu. **Uma Abordagem Baseada Em Blockchain Para Armazenamento E Controle De Acesso Aos Dados De Certificados De Alunos Do Ensino Superior**. 2020. 147 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia da Computação, Universidade Federal do Ceará, Quixadá, 2020.

ALBERTACCI, Laura. **Infoprodutos: proteção contra plágio e pirataria digital**, 2022. Disponível em.: <https://lauraabbott.jusbrasil.com.br/artigos/1531644172/infoprodutos-protecao-contra-plagio-e-pirataria-digital>>. Acesso em.: 7 de junho de 2022.

ALBERTIN, Luiz A. **Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Barney, J. B. (1991). **Firm resources and Sustained Competitive Advantage**. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts** (2 ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

BHASKAR, N. D.; CHUEN, D. L. K. **Bitcoin mining technology**. In: CHUEN, D. L. K. (Ed.). *Handbook of Digital Currency*. San Diego: Academic Press, 2015. cap. 3, p. 45–65.

Bosu, A. Iqbal, R. Shahriyar, and P. Chakraborty, **Understanding the motivations, challenges, and needs of blockchain software developers: A survey**, *Empirical Soft. Eng.*, vol. 24, 2019.

Carvalho, Marly Monteiro; Laurindo, Fernando. **Estratégia Competitiva**, 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COHEN, B; AMORÓS, J. E., LUNDY, L. **The generative potential of emerging technology to support startups and new ecosystems**. *Business Horizons*, 60(6), 741– 745. 2017. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.06.004>

Costa, Daniele de Lourdes. **Prática e teoria da estratégia: um estudo a partir do modelo proposto por mintzberg, ahlstrand e lampel**, *Caderno de Administração*, 2010.

FREEMAN, C. **The Economics of Industrial Innovation**. Penguin Books, 1998.

GADÊLHA, Ticiano. Dúvidas sobre validade legal, 2022. Disponível em.: <<https://www.authoradigital.com.br/validade-legal/>>. Acesso em.: outubro de

2022.

GATTESCHI, V.; LAMBERTI, F.; DEMARTINI, C.; PRANTEDA, C.; SANTAMARÍA, V. **Blockchain and smart contracts for insurance: Is the technology mature enough?** *Future Internet*, v. 10, p. 20, 02 2018.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

Grant, R. M.. **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**. *California Management Review*, 33(3), 114-135, 1991.

Gönenç Gürkaynak, İlay Yılmaz, Burak Yeşilaltay, Berk Bengi. **Intellectual property law and practice in the blockchain realm**, Volume 34, Edição 4, 2018. Disponível em.:<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0267364918302218>>. Acesso em.: 2018.

HABER, S.; STORNETTA, W. S. **How to time-stamp a digital document**. In: MENEZES, A. J.; VANSTONE, S. A. (Ed.). *Advances in Cryptology-CRYPTO' 90*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 1991. p. 437–455. ISBN 978-3-540-38424-3.

HAMEL, Gary. **Strategy as revolution**. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 4, 1996.

ISLAM, I.; MUNIM, K. M.; OISHWEE, S. J.; ISLAM, A. K. M. N.; ISLAM, M. N. **A critical review of concepts, benefits, and pitfalls of blockchain technology using concept map**. *IEEE Access*, v. 8, p. 68333–68341, 2020. ISSN 2169-3536.

MARKIDES C. C. **A Dynamic view of strategy**. *Sloan Management Review*, Spring, p. 1999.

MIRANDA, L. C. **Gerenciamento da cadeia de valor**. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NAKAMOTO. Satoshi. 2008. **Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System**. 2008. Disponível em . Acesso em 30 de maio de 2018.

Nascimento, Daniela Pereira. **40% das empresas já implementaram blockchain apesar de desafios, afirma Deloitte**. *Money Times*, 2020. Disponível em.:<<https://www.moneytimes.com.br/40-das-empresas-ja-implementaram-blockchain-apesar-de-desafios-afirma-deloitte>>. Acesso em.: 17 de junho de 2020.

NOFER, M.; GOMBER, P.; HINZ, O.; SCHIERECK, D. **Blockchain. Business & Information Systems Engineering**, v. 59, n. 3, p. 183–187, Jun 2017. ISSN 1867-0202. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0467-3>. Acesso em: 20 nov. 2020.

PINHEIRO, Patrícia Peck. **Manual de Propriedade Intelectual**. São Paulo.

Núcleo de Educação a Distância, 2013.

Pires, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, M. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. Campus, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PROVEDEL, Letícia. **NFTS e tecnologia blockchain nas artes e na música**. Jota, 2021. Disponível em.: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/nfts-e-tecnologia-blockchain-nas-artes-e-na-musica-18032021>>. Acesso em.: 18 de março de 2021.

RIBEIRO, Lucas. **Introdução à Blockchain e Contratos Inteligentes: Apostila para Iniciante**, Santa Catarina, 2019. Disponível em.: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/221495/RT-INE2021-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

Santos, M. S., Leite, M. S. A., Lucena, A. D., & Grilo, T. F., Jr.. **Evoluindo da cadeia de valor para cadeia de suprimentos**. Revista Produção, 10(4), 753-778. [http:// dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v10i4.402](http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v10i4.402), 2010.

Savelyev, Alexander. **Copyright in the blockchain era: Promises and challenges**, Volume 34, Edição 3, 2018. Disponível em.: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0267364917303783#>>. Acesso em.: 2017.

Shank, John; Govindarajan, Vijay. **Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage**, Free Press, 1993.