

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA DE DIREITO FGV DIREITO RIO**  
**GRADUAÇÃO EM DIREITO**

**JOÃO PEDRO BAIMA DUTRA DE ALMEIDA**

**Inovações recentes de gestão em escritórios de advocacia *Big Law***

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE DIREITO FGV DIREITO RIO  
GRADUAÇÃO EM DIREITO

JOÃO PEDRO BAIMA DUTRA DE ALMEIDA

**Inovações recentes de gestão em escritórios de advocacia *Big Law***

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso, sob a orientação do professor **Carlos Emmanuel Joppert Ragazzo** apresentado à FGV DIREITO RIO como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Direito.

Rio de Janeiro, dezembro/2019

“Ten decisions shape your life

You’ll be aware of five about”

(Julian Casablancas – I’ll Try Anything Once)

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE DIREITO FGV DO RIO DE JANEIRO  
GRADUAÇÃO EM DIREITO**

**INOVAÇÕES RECENTES DE GESTÃO EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA *BIG*  
*LAW***

Elaborado por JOÃO PEDRO BAIMA DUTRA DE ALMEIDA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
FGV DIREITO RIO como requisito parcial  
para obtenção do grau de bacharel em Direito.

**Comissão Examinadora:**

Nome do orientador: Carlos Emmanuel Joppert Ragazzo

Nome do Examinador 1: João Pedro Barroso do Nascimento

Nome da Examinador 2: Rafael Alves de Almeida

**Assinaturas:**

---

Carlos Emmanuel Joppert Ragazzo

---

João Pedro Barroso do Nascimento

---

Rafael Alves de Almeida

**Nota Final:** \_\_\_\_\_

Rio de Janeiro, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

## AGRADECIMENTOS

São poucas as certezas que eu tenho na vida. Contudo, por sorte, estes últimos cinco anos me ensinaram a viver em meio ao incerto.

Quando eu estava prestes a iniciar o ciclo que agora fecho com a entrega deste trabalho, tinha uma estúpida e infundada certeza de que não cultivaria amizades na faculdade. Hoje, olhando para trás, sei que, se tivesse seguido à risca este pensamento, sequer teria sido capaz de fechar este ciclo.

Na faculdade eu fiz alguns dos meus melhores amigos. Gente de quem eu hoje sou incapaz de abrir mão. Gente que me manteve são quando a vontade era de jogar tudo para o alto. Gente muito parecida e muito diferente de mim. Pessoas unidas por um sentimento cuja explicação é tão fora de nosso alcance que canalizamos em justificativas aparentemente bobas, como o lado em que nos sentávamos em sala de aula. Essas pessoas não têm ideia de quão importantes foram e seguem sendo para mim e, por isso, devo muito a elas.

E, se as amizades foram tão importantes para que eu pudesse chegar até aqui, devo agradecimentos também aos meus primeiros amigos: meus pais. Aqui não cabe a mim agradecer por alguma coisa específica, já que estiveram comigo em todas as etapas de minha curta existência. Resta-me seguir os clichês e não agradecer por um motivo, mas por tudo.

Agradeço também a todos os meus outros amigos que me acompanham desde muito antes do início da graduação. Em especial àqueles que curiosamente compartilham comigo, além de incontáveis histórias, o mesmo nome – e que, por isso, me vejo obrigado a chamá-los pelo sobrenome. Ao Andrade e ao Velloso, eu agradeço por toda uma vida de amizade.

Por fim, para não me estender excessivamente, gostaria de finalizar agradecendo ao professor Carlos Ragazzo pela orientação e por me ajudar a fugir dos lugares comuns com este trabalho.

O João Pedro do início da graduação tinha convicções que caíram por terra com a passagem do tempo. O de hoje sabe que são poucas as certezas em sua vida – e também sabe que todas elas foram listadas acima.

## RESUMO

Durante muito tempo, o tradicional setor da advocacia privada teve um tratamento particular em meio ao mercado corporativo. Em momentos em que havia grande preocupação com a gestão empresarial e a eficiência das companhias em outras áreas, no âmbito dos escritórios poucos eram os esforços empenhados em tais aspectos – fosse por questões culturais ou de falta de incentivos concretos.

Todavia, ao longo deste milênio, eventos obrigaram certas bancas – aqui destacadas aquelas denominadas *Big Law* – a empenharem esforços nos campos supramencionados, iniciando-se um novo movimento dentro do setor.

O presente trabalho tem por objetivo estudar este movimento tanto no âmbito internacional quanto brasileiro. Para tal, serão comparados os diferentes eventos que ensejaram disrupções por parte dos escritórios, bem como serão destrinchadas as tendências e inovações que caracterizaram o movimento em cada um dos locais estudados. Assim, se buscará situar o Brasil em meio ao que vem ocorrendo nos mercados mais vanguardistas neste aspecto.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Big Law*. Gestão em escritórios de advocacia. Tecnologia. Crise de 2008. Figura do advogado. *Big Data*. Terceirização. *Billable hour*. Remuneração em escritórios de advocacia. *Legaltechs*. Publicidade em escritórios de advocacia. Uso de redes sociais por escritórios de advocacia.

## **ABSTRACT**

For a long time, the legal market had a peculiar treatment among the corporate market. During moments in which there was big concern regarding the management and efficiency of companies in other sectors, few efforts were made by law firms in these areas – for cultural reasons or even because of the lack of incentives to do so.

However, over the current millennium, some events compelled certain firms – among which are highlighted the so-called Big Law firms – to advance in the abovementioned fields, leading towards a new movement in the sector.

The purpose of this piece is to study this movement in the international and in the national scope. It will be done through a comparison of the different events that led to disruption among the firms and through the study of the innovations that characterized the movement in each one of the studied locations. The goal is to, as a result, position the Brazilian tendencies among the ones that had the most impact on the main markets in this aspect.

**KEY-WORDS:** Big Law. Law firms' management. Technology. 2008 crisis. Attorneys. Big Data. Outsourcing. Billable hour. Compensation in lawfirms. Legaltechs. Advertising in law firms. Use of social media by law firms.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

Figura 1 – Número de seguidores de escritórios *Big Law* no Brasil

Figura 2 – Tabela de dados das redes sociais de escritórios *Big Law* no Brasil

Figura 3 – Desempenho de postagens ligadas a causas sociais

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. TENDÊNCIAS RECENTES NOS PRINCIPAIS MERCADOS ADVOCATÍCIOS .....	8
2.1 TERCEIRIZAÇÃO.....	10
2.2 FORMA DE COBRANÇA .....	13
2.3 REMUNERAÇÃO.....	17
2.4 TECNOLOGIA .....	22
3. AS TENDÊNCIAS NO BRASIL .....	28
3.1 PUBLICIDADE.....	32
3.1.1 HISTÓRICO E PANORAMA ATUAL.....	35
3.1.2 ATIVIDADE E ENGAJAMENTO NO FACEBOOK .....	38
3.1.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	41
3.1.4 ANÁLISE DO MOVIMENTO BRASILEIRO .....	44
3.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....	45
4. CONCLUSÃO.....	52

## 1. INTRODUÇÃO

Em 2003, o tradicional Instituto Americano de Cinema convocou jurados especializados para elegerem os cinquenta maiores heróis e os cinquenta maiores vilões da história do cinema<sup>1</sup>. A controversa lista foi apresentada com toda a pompa e circunstância em uma série de programas comandada por Arnold Schwarzenegger e transmitida pelo canal CBS.

O repertório era repleto de figuras renomadas da sétima arte em ambos os seus lados. Após longa caminhada pela base da lista apresentada pelo ator austríaco, se chegou ao pódio entre os heróis. Até ali, poucas eram as surpresas. Em terceiro lugar, ficou o icônico agente secreto James Bond, protagonista da franquia de filmes *007*. Logo à sua frente, outro herói célebre da indústria cinematográfica norte-americana: o arqueólogo e aventureiro Indiana Jones, cujo nome coincide com o título de sua franquia. À frente do agente secreto e do destemido personagem interpretado por Harrison Ford, apenas uma figura: um advogado.

Coube o título de maior herói da história do cinema a Atticus Finch, protagonista de *“O Sol é Para Todos”*, filme baseado no aclamado romance homônimo de Harper Lee<sup>2</sup>. Enquanto seus companheiros de pódio tinham conseguido notoriedade por grandes façanhas, salvando vidas e derrotando adversários em fascinantes cenas de ação, Atticus – personagem igualmente fictício, mas inspirado no pai de Lee – fez sua fama sobretudo por sua inabalável ética profissional.

O Atticus Finch da ficção foi um homem simples. Pai solteiro de um casal de filhos, era conhecido entre seus pares por sua eloquência, postura, humildade e perspicácia. Não abriu mão de seus valores nem mesmo quando estes puderam lhe custar a reputação ou mesmo a vida. Advogado incorruptível, defendeu como pode um homem negro acusado de estuprar uma menina branca nos Estados Unidos da década de trinta. Sem grandes floreios, desbancou heróis performáticos na eleição supramencionada, reiterando sua posição enquanto ícone de bravura.

---

<sup>1</sup> AFI's 100 YEARS...100 HEROES & VILLAINS. **American Film Institute**, 2003. Disponível em <<https://www.afi.com/afis-100-years-100-heroes-villians/>>. Acesso em: 21 de nov. de 2019.

<sup>2</sup> LEE, Harper. **To Kill a Mockingbird**. New York :Harper Perennial Modern Classics, 2006.

Muito antes da eleição aqui mencionada, o personagem já havia conquistado sua fama. Com o sucesso instantâneo do livro que protagonizou, lançado em 1960, não tardou a se tornar um padrão moral a ser seguido por praticantes do Direito. Até os dias atuais, notórios juristas o citam como referência – como foi o caso do juiz americano Richard Matsch<sup>3</sup>, que chegou a dizer que ele havia sido sua maior influência<sup>4</sup>. Além disso, há premiações jurídicas que levam seu nome<sup>5</sup> e monumentos em sua homenagem<sup>6</sup> nos Estados Unidos. Até mesmo o ex-presidente americano Barack Obama, em seu discurso de despedida da Casa Branca, parafraseou o humilde cidadão fictício do Alabama<sup>7</sup>.

Atticus tornou-se, sem querer, a personificação do bom advogado. Harper Lee, ao retratar seu pai, acabou por canalizar nele todas as virtudes esperadas pelos praticantes do Direito. Acabou, também, endossando a visão que estes costumam ter a respeito deles próprios: como seres sábios, independentes e praticantes de uma profissão que, por seu caráter excepcional, sempre consistirá em muito mais do que um simples negócio – afinal, soaria como um sacrilégio mercantilizar atividade tão distinta.

Em nova digressão, é válido destacar que esta visão está presente na sociedade desde muito antes de Lee escrever a primeira página de sua obra-prima. Sabe-se que a advocacia é, indubitavelmente, uma profissão milenar. Há quem defenda que Moisés, aproximadamente mil e quinhentos anos antes do nascimento de Cristo, tenha sido o primeiro deles, ao se insurgir contra o governo egípcio da época<sup>8</sup>. Outros colocam o surgimento da profissão na

---

<sup>3</sup> Richard Matsch, foi um juiz americano que ganhou fama ao presidir o julgamento de Timothy McVeigh, terrorista responsável por atentado em Oklahoma que, em 1995, matou 168 pessoas.

<sup>4</sup> NOGUEIRA, Paulo. O inesquecível Atticus Finch. *Época*, 2015. Disponível em: <<https://epoca.globo.com/ideias/noticia/2015/02/o-inesquecivel-batticus-finchb.html>>. Acesso em: 21 de nov. de 2019.

<sup>5</sup> MISSOURI ASSOCIATION OF CRIMINAL DEFENSE LAWYERS. Atticus Finch Award, 2018. Disponível em: <<http://macdl.net/AtticusFinchAward.aspx>>. Acesso em: 21 de nov. de 2019.

<sup>6</sup> Há um memorial dedicado a Atticus Finch, em Monroeville, AL, cidade natal de Harper Lee. Ele foi inaugurado em 1997 pela Ordem dos Advogados do Alabama.

<sup>7</sup> Em seu último discurso enquanto presidente dos Estados Unidos, em vias de entregar o cargo para Donald Trump, Obama utilizou palavras de Finch para falar sobre o momento vivido pela democracia norte-americana. A atitude foi criticada pro parte da imprensa local, já que, em 2015, “*Go Set a Watchmen*”, novo livro de Lee, havia trazido um Atticus racista e longe da unanimidade que havia se tornado após “*O Sol é Para Todos*”. Cf. WOLF, Zachary. The complexity of Barack Obama and Atticus Finch. *CNN*, 2017. Disponível em: <<https://edition.cnn.com/2017/01/10/politics/barack-obama-atticus-finch/index.html>>. Acesso em: 21 de nov. de 2019.

<sup>8</sup> COSTA, Elcias Ferreira da. *Deontologia Jurídica. Ética das Profissões Jurídicas*. Rio de Janeiro (RJ): Forense, 2002. p. 79

Grécia Antiga, tendo sido Demóstenes o precursor da atividade<sup>9</sup>. Aqui, no entanto, o importante é enxergarmos que a figura do advogado permeia o convívio social há tempo suficiente para acompanhar as constantes transformações do mundo e também para incorporar tais mudanças no próprio exercício da profissão.

Todavia, é curioso notar que boa parte das características que compõem a persona do advogado passaram incólumes pela ação do tempo e seguem parte do imaginário popular até os dias atuais. Atticus é talvez o exemplo mais afamado do retrato advocatício na arte, mas esta caracterização de tal profissional como pessoa íntegra, sábia e de postura impecável já foi vista no longínquo século XVI, na peça shakespeariana “*O Mercador de Veneza*” e segue fortemente presente até os dias atuais, com diversas séries e filmes que fazem fama tendo advogados e advogadas como protagonistas<sup>10</sup>.

A visão virtuosa a respeito de tal profissão é constantemente alimentada também no plano real – e desde o começo da carreira. A crença de que os advogados têm um modo específico de pensar, por exemplo, não é endossada somente pela ficção, mas pelas próprias faculdades de Direito ao redor do mundo, que se propõem a ensinar seus alunos como “*pensar como advogados*” – denotando, assim, a inequívoca existência de uma forma distinta de raciocínio por parte daqueles que praticam o Direito<sup>11</sup>.

Toda a visão que estes profissionais têm a respeito deles próprios acaba também recaindo sobre a que eles têm a respeito do trabalho que executam cotidianamente, contribuindo para um grau de anacronismo no mundo advocatício. A visão da advocacia como uma profissão diferente das demais há tempos vem balizando argumentos contra certos de tipos de inovação. Em meio à tão alardeada era em que *big data*, *machine learning* e afins são as palavras da moda, durante muito tempo escritórios de grande porte escolheram resistir ao protagonismo da tecnologia, talvez pelo medo de isso macular o milenar trabalho

---

<sup>9</sup> LANGARO, Luiz Lima. **Curso de Deontologia Jurídica**. São Paulo (SP): Saraiva, 1996. p. 40.

<sup>10</sup> *Hollywood* recentemente tem explorado bastante a figura do advogado em filmes. Exemplos recentes de películas em que os profissionais são retratados conforme a descrição realizada até aqui são “*O Poder e a Lei*” (2011), com Matthew McConaughey, e “*Versões de um Crime*” (2016), com Keanu Reeves. Na televisão e no *streaming*, o apelo é ainda maior. Algumas das séries mais bem sucedidas dos últimos anos giram em torno da advocacia, como é o caso de *Suits* (USA Network), *Scandal* (ABC) e *How to Get Away With Murder* (ABC).

<sup>11</sup> HUHN, Wilson. **The Five Types Of Legal Argument**. 1 ed. Carolina Academic Press, 2002. p. 12.

advocático – afinal, uma máquina jamais conseguiria **pensar** como um advogado<sup>12</sup>. Este atraso se estende a outras áreas, como a própria gestão do escritório, historicamente negligenciada.

Parte desta relutância pode ser explicada pelo aspecto cultural já exposto – e até mesmo por uma relativa soberba –, mas não é possível atribuir o cenário somente a este fator. Boa parte das motivações também tem raízes em incentivos mais concretos. A forte regulação que costuma recair sobre escritórios de advocacia cria barreiras para certos investimentos em inovação. Um exemplo é a impossibilidade de se angariar investimento externo para empresas<sup>13</sup> do gênero em muitos países, que acaba por dificultar o dispêndio de recursos neste sentido. Como defendem Rickman e Anderson (2011)<sup>14</sup>, muitas das restrições que recaem sobre o mercado jurídico seriam vistas como anticompetitivas e ilegais em outros mercados, mas são comuns naquele justamente em nome de uma visão excepcional a respeito do trabalho exercido pelos advogados.

Além do exposto, escritórios têm o costume de repassar custos diretamente para o cliente – havendo menos incentivos para se aumentar a eficiência – e usualmente são avessos ao risco, vez que pequenos erros podem muitas vezes custar preços altíssimos no curso de um processo<sup>15</sup>. A inaptidão para a tomada de riscos é um fator que prejudica inovações, vez que a disruptividade em um mercado tradicional tem incertezas intrínsecas que acabam por levar à dinâmica de tentativa e erro.

Entretanto, com o passar dos anos, alguns escritórios evoluíram ao ponto de não poderem se dar o luxo de se ampararem nas questões supracitadas para se manterem avessos à inovação. Ao mesmo tempo em que ainda há incontáveis bancas pequenas, que sobrevivem

---

<sup>12</sup> JENKINS, Johnathan. **What Can Information Technology Do For Law?** In: Harvard Journal of Law & Technology. V. 21, n.2, 2008, p. 591. Neste artigo, o autor defende que a dificuldade em se aceitar inovações tecnológicas no setor advém de dois principais fatores: ceticismo por parte dos advogados e resistência cultural.

<sup>13</sup> Segundo Fábio Ulhoa Coelho (Cf. COELHO, Fabio Ulhoa. **Manual de direito comercial : direito de empresa** 23. ed. – São Paulo: Saraiva,2011. p. 22), empresa é a “atividade econômica organizada de fornecimento de bens ou serviços”. Muito embora haja certo receio em se utilizar tal denominação para a atividade exercida por escritórios de advocacia, ela se encaixa no conceito enquanto atividade econômica de prestação de serviços. A escolha da palavra também se coaduna com a proposta do trabalho de tratar a advocacia como um negócio, em detrimento da visão tradicional que será abordada ao longo da dissertação.

<sup>14</sup> RICKMAN, Neil; ANDERSON, James M. **Innovations in the Provision of Legal Services in the United States An Overview for Policymakers** . Kauffman-RAND, 2011.

<sup>15</sup> GOODMAN, Bob & HARDER, Josh. Four Areas of Legal Ripe for Disruption by Smart Startups. **Law Technology Today**, 2014. Disponível: <<https://www.lawtechnologytoday.org/2014/12/smart-startups/>>. Acesso em: 21 de nov. de 2019.

com base em relações de confiança e vendas pelo boca-a-boca, muitas outras – aqui destacadas as denominadas “*Big Law*”<sup>16</sup> – cresceram ao ponto de se tornarem grandes estruturas corporativas incapazes de sustentar argumentos contra a inovação que se baseassem na defesa de uma suposta independência advocatícia. Há hoje nos Estados Unidos escritórios de advocacia com faturamento anual na casa dos três bilhões de dólares<sup>17</sup>. Logicamente, sociedades de advogados com milhares de colaboradores, centenas de clientes e milhões (que, nestes casos, vieram a se tornar bilhões) de faturamento entenderam que não se sustentariam em um mercado competitivo se se comportassem somente como os independentes e sábios advogados do imaginário popular – e não como as grandes empresas que de fato se tornaram.

Para aqueles escritórios que tinham evoluído a este ponto, bastava apenas um ensejo para se deixar a antiga realidade para trás. E isto começou a ocorrer à medida que surgiram em diferentes momentos ao redor do globo circunstâncias que pressionaram os escritórios a mudarem seus comportamentos perante o mercado – e também ferramentas para que isto fosse viável. Katz (2011)<sup>18</sup> preceitua que, nos primeiros mercados a presenciarem este *shift* no comportamento advocatício, isto ocorreu mediante a combinação de dois fatores: um estrutural e outro cíclico. O primeiro diz respeito à grande evolução tecnológica do começo do milênio, que deu às empresas ferramentas para reduzirem custos e aumentarem eficiência, enquanto o segundo trata daquele que foi o principal motivo a ensejar a busca por este aumento de eficiência: a crise de 2008. Esta exigiu mudanças significativas sobretudo nos mercados americano e britânico – que vieram a se tornar os principais vanguardistas neste âmbito e, por isso, serão focos de estudo da primeira parte deste trabalho. Com a derrocada da economia, os clientes se viram mais sensíveis a preço e muitos advogados tiveram que buscar formas de entregarem resultados a custos mais baixos. Nesta época, sócios-diretores de grandes bancas perceberam que seria necessário que o mercado advocatício cedesse e

---

<sup>16</sup> O exato conceito da expressão *Big Law* é controverso. Há quem considere firmas como tais com base (i) no número de advogados, (ii) no preço cobrado e (iii) na receita. Todavia, como em muitos locais tais informações não são ostensivamente divulgadas, parte do conceito acaba refém do senso comum. Aqui, considerar-se-á, portanto, aqueles escritórios *full service* (ou seja, que cobrem uma grande gama de áreas do Direito), com grandes estruturas para os padrões locais e forte reconhecimento nominal no mercado.

<sup>17</sup> KHAN, James; INDAP, Sujeet; THOMPSON, Barney. The dawn of the superstar lawyer. **Financial Times**, 2018. Disponível em: < <https://www.ft.com/content/b9c96d04-376c-11e8-8eee-e06bde01c544>>. Acesso em 23 de nov. de 2019. Segundo levantamento exposto no artigo, em 2017, os escritórios americanos Kirkland & Ellis e Latham & Watkins ultrapassaram a até então inédita barreira dos três bilhões de faturamento.

<sup>18</sup> KATZ, Daniel Martin. Quantitative Legal Prediction—Or—How I Learned To Stop Worrying And Start Preparing For The Data-Driven Future Of The Legal Services Industry. In: **EMORY LAW JOURNAL**. Vol. 62:909, 2012. p. 909.

deixasse que a tecnologia e até mesmo profissionais externos auxiliassem de forma mais ativa o milenar e até então sacro trabalho do advogado.

Deste modo, nos mercados supramencionados, diversas formas de inovação começaram a ganhar mais espaço no mundo jurídico. Ao longo desta dissertação, serão analisadas as principais, como a terceirização e, principalmente, o emprego da tecnologia da informação. Todas estas fizeram com que alguns escritórios reduzissem seus custos e mudassem totalmente a forma de se praticar a advocacia.

Em um segundo momento, ao se tirar o foco da análise dos países pioneiros e passá-la para o âmbito nacional, é possível se enxergar por aqui um movimento análogo, que goza da mesma lógica subjacente, mas que teve ensejos e consequências distintas. Isto porque há hoje no Brasil mudança em curso no que tange à prática advocatícia, com algumas relevantes tendências disruptivas ganhando espaço neste mercado tão tradicional. Todavia, enquanto nos Estados Unidos o divisor de águas deu-se em 2008, no Brasil ele apareceu somente seis anos depois. A explicação para este *gap* reside principalmente no fato de que a crise do *subprime* não teve em território tupiniquim os efeitos catastróficos que teve em outros países, restando, assim, à crise das *commodities* o papel de catalisadora da mudança na advocacia brasileira.

No que tange às consequências (*i.e.* as tendências de inovação) dos processos de mudança estudados, também há grandes diferenças entre o que ocorreu nos mercados vanguardistas pós-2008 e o que vem ocorrendo no Brasil nos últimos anos. Não há total convergência entre as inovações que ganharam maior força, o que pode ser explicado pela diferente conjuntura do mercado advocatício brasileiro. Por aqui, há regulação especialmente forte sobre o setor, uma cultura distinta a respeito da profissão e também um mercado que movimenta quantias bem mais modestas.

O foco deste trabalho, portanto, é analisar as maiores tendências de inovação que têm ganhado espaço nos últimos anos em meio aos principais escritórios de advocacia (i) dos Estados Unidos e do Reino Unido, enquanto representantes do grupo de pioneiros do movimento estudado, e (ii) do Brasil. Para tal, serão analisadas as tendências em si e também as conjunturas que as levaram a ganhar espaço em seus respectivos mercados. Assim, buscará se traçar um paralelo entre os eventos de 2008 e 2014, de modo a se demonstrar o potencial

que tiveram as crises econômicas enquanto estopins de movimentos de transformação no setor da advocacia.

O trabalho será, portanto, dividido em duas grandes partes – uma para cada um dos grupos citados acima. No âmbito de seu primeiro momento, será feito levantamento de notícias e artigos acadêmicos que tratam das inovações ocorridas nos EUA e no Reino Unido, buscando se levantar de forma mais coesa as causas dos movimentos nesses locais e as principais tendências de inovação. No segundo, será estudado o que vem ocorrendo em âmbito nacional, sobretudo a partir do levantamento de notícias, publicações e do monitoramento da atuação de escritórios brasileiros em redes sociais. Com isso, buscar-se-á traçar paralelos entre o que ocorreu anos antes nos principais mercados e o que vem ocorrendo no Brasil.

Logicamente, a natureza distinta que sempre caracterizou a profissão do advogado é um aspecto que torna mais interessante o estudo em questão e, portanto, acaba por permear quase todos os tópicos aqui estudados. Entretanto, um estudo dos movimentos de inovação mais recentes parece indicar que a advocacia irá se assemelhar cada vez menos à ocupação de Atticus Finch e cada vez mais a um negócio como outros semelhantes.

## 2. TENDÊNCIAS RECENTES NOS PRINCIPAIS MERCADOS ADVOCATÍCIOS

Eu cometi um erro ao supor que o interesse das organizações, especialmente dos bancos e outras empresas, faria com que elas estivessem melhor capacitadas para protegerem seus próprios acionistas e suas ações.<sup>19</sup>

A frase acima foi dita por Alan Greenspan, ex-presidente do Banco Central dos Estados Unidos, em 23 de outubro de 2008, no rescaldo da maior crise financeira já vista desde o *crash* da bolsa de valores de Nova Iorque em 1929. As palavras de Greenspan reverberam até hoje muito por conta dos traços de incredulidade que elas inegavelmente carregavam consigo. O economista aproveitou a mesma ocasião da célebre citação – um depoimento no Congresso Americano – para deixar claro que sua surpresa advinha do fato de que ele “estava indo para 40 anos ou mais de indícios consideráveis de que isso estava funcionando excepcionalmente bem<sup>20</sup>”.

Todavia, ele não foi o único a ser surpreendido com a eclosão da bolha do *subprime*. Após o pedido de concordata do Lehman Brothers, uma semana antes do depoimento de Greenspan, o mercado americano entrou em pânico ao ver a tradicional instituição ruir e levar a uma série de outros acontecimentos que exigiram uma gestão de crise extremamente cara. O impacto foi imediato: afora as milhares de pessoas que perderam seus empregos, em quatro dias as bolsas de valores mundiais perderam quatro trilhões de dólares e o governo americano gastou mais de setecentos bilhões tentando evitar que a catástrofe fosse ainda maior<sup>21</sup>.

No beligerante cenário econômico da época, as empresas tiveram que se blindar para não sucumbirem à crise. A austeridade se tornou a regra em muitas companhias, que começaram a procurar incessantemente oportunidades de corte de gastos. Quando barganhar

---

<sup>19</sup> GREENSPAN admite erro de ideologia à frente do Fed. **BBC**, 2008. Disponível em: <[https://www.bbc.com/portuguese/reporterbbc/story/2008/10/081023\\_greenpan\\_errorg.shtml](https://www.bbc.com/portuguese/reporterbbc/story/2008/10/081023_greenpan_errorg.shtml)>. Acesso em: 23 de nov. de 2019.

<sup>20</sup> *Ibid.*

<sup>21</sup> PIRES, Fabiana; BALIEIRO, Silvia. O mundo depois da crise de 2008. **Época Negócios**, 2013. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2013/09/o-mundo-depois-da-crise-de-2008.html>>. Acesso em: 24 de nov. 2019.

com prestadores de serviços tornou-se primordial para sobreviver, os escritórios de advocacia – prestadores comuns a todas estas empresas – se viram em meio a este fogo cruzado<sup>22</sup>.

Devido ao movimento em questão, os advogados passaram a lidar com uma desconfortável necessidade de se adequarem ao período de vacas magras enfrentado por boa parte de seus clientes. As companhias começaram a investir mais em seus setores jurídicos, evitando ao máximo consultoria externa nestes méritos. A prosperidade das bancas em meio à crise, portanto, passou a depender de sua capacidade de reduzir seus preços.

Por sorte, o momento era propício. À época, o desenvolvimento tecnológico, sobretudo na área de *big data*, evoluía vertiginosamente. O ano de 2008 marcou, por exemplo, o surgimento do hoje tão alardeado *blockchain*<sup>23</sup>. Paralelamente, a crise acabou sendo a grande catalisadora de um processo de inovação tecnológica que já começava a tomar forma no mercado jurídico<sup>24</sup>. Katz (2014)<sup>25</sup> aponta que, diante da necessidade de aumento da eficiência e redução de custos, houve um significativo *boom* de *startups* ligadas ao setor nos Estados Unidos no pós-crise.

Também nesta época, algumas características do *status quo* do mercado advocatício passaram a ser questionadas. Países como Reino Unido e Austrália abrandaram em alguns aspectos a forte regulação sobre o setor. Em 2011 – ao colocar em prática regulação de quatro anos antes –, o primeiro passou a permitir que firmas vendessem suas ações em bolsas de valores e contratassem pessoas sem formação jurídica para cargos em seus *boards*<sup>26</sup>. Em 2015, o Gateley Plc foi o responsável pelo primeiro *IPO* jurídico do mercado britânico.

---

<sup>22</sup> SMITH, Jennifer. Smaller Law Firms Grab Big Slice of Corporate Legal Work. **Wall Street Journal**, 2013. Disponível em: <http://online.wsj.com/news/articles/SB100014240527023036724045791499913941802>. Acesso em: 24 de nov. de 2019.

<sup>23</sup> GOMES, Helton e LAPORTA, Taís. Entenda o que é blockchain, a tecnologia por trás do bitcoin. **G1**, 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/entenda-o-que-e-blockchain-a-tecnologia-por-tras-do-bitcoin.ghtml>. Acesso em: 24 de nov. de 2019.

<sup>24</sup> CTR. FOR THE STUDY OF THE LEGAL PROFESSION AT THE GEORGETOWN UNIV. LAW CTR. **Report on the state of the legal market 12**. Georgetown University, 2013. Disponível em: <https://peermonitor.thomsonreuters.com/ThomsonPeer/docs/2013ReportLegalIndustryPeerMonitorGeorgetown.pdf>. Acesso em 24 de nov. de 2019.

<sup>25</sup> KATZ, Daniel Martin. The MIT School of law? A perspective on legal education in the 21st century. In: **UNIVERSITY OF ILLINOIS LAW REVIEW**, Vol. 2014. p. 4

<sup>26</sup> HAFNER, Edward. Listing on the stock market: the future of legal firms? **Idex Consulting**, 2018. Disponível em: <https://www.idexconsulting.com/blog/listing-on-the-stock-market-the-future-of-legal-firms-83201615585>. Acesso em 24 de nov. de 2019.

O que se sabe é que, com (i) o tamanho que alguns escritórios de advocacia tinham alcançado, (ii) a maior sensibilidade a preço por parte de seus clientes e (iii) a disponibilidade de artifícios para aumentarem a eficiência e reduzirem custos, foi iniciado um novo período no mercado jurídico. A resistência à inovação que parecia inerente ao setor deu lugar a novas tendências. A seguir, serão destrinchadas as principais.

## 2.1 TERCEIRIZAÇÃO

Terceirizar atividades não é uma tendência recente no mundo corporativo. A prática se tornou comum na década de noventa, tendo sido reconhecida como uma estratégia de negócios em 1989, segundo Mullin (1996)<sup>27</sup>. Ela se difundiu sobretudo por permitir a possibilidade de as companhias focarem seus recursos para aumentarem sua competitividade, delegando serviços que não faziam parte de seu *core* para terceiros<sup>28</sup>.

A depender do segmento, companhias começaram a terceirizar os mais diversos serviços. Alguns em específico, no entanto, começaram a ser delegados em massa, como foi o exemplo da contabilidade. Os escritórios de advocacia, inclusive, não saíram totalmente indenes em meio à transformação. A terceirização *per se* não pode ser elencada como uma tendência recente do mundo advocatício pós-crise, pois anos antes de 2008 já era comum ver bancas com serviços terceirizados de contabilidade e TI, por exemplo. Aqui, no entanto, destacar-se-á fenômeno mais recente, específico e disruptivo, que tem ganhado cada vez mais espaço no mercado jurídico: o *Legal Process Outsourcing (LPO)*.

O *LPO* consiste em terceirizar um serviço jurídico para um provedor externo. A grande diferença dele para as terceirizações que já eram praticadas pelos escritórios consiste no fato de que, neste caso, é feita a delegação de uma atividade integrante do *core business* deles.

Isso se mostrou extremamente conveniente para muitos escritórios devido às inúmeras ramificações presentes no trabalho advocatício. Como será exposto de forma mais profunda

---

<sup>27</sup> MULLIN, Rick. Managing the outsourced enterprise. In: **Journal of Business Strategy**, Vol. 17 No. 4. 2006. pp. 28-36.

<sup>28</sup> QUINN, James; HILMER, Frederick..Strategic Outsourcing. In: **Sloan Management Review**; Cambridge Vol. 35, Ed. 4. 1994, p. 43.

no tópico 2.2, o usual no mercado é a cobrança do trabalho do advogado por hora. Antes da crise, muito embora muitas das horas cobradas fossem ocupadas por tarefas eminentemente intelectuais e de alta complexidade, os clientes eram altamente cobrados pelo dispêndio de horas a fio empregadas no *draft* e na revisão de documentos de baixa complexidade, que exigiam um trabalho mais manual do que precisamente intelectual.

Com isso, surgiu a possibilidade de se transferir estas tarefas para parceiros externos, mantendo sob responsabilidade exclusiva do escritório atividades com maior possibilidade de diferenciação, como a estratégia processual e o trato com o cliente. No pós-crise, diante das supramencionadas adversidades vividas pelas grandes corporações, o mercado de *LPO* passou a crescer vertiginosamente.

Nesta época, grandes bancas britânicas, como Clifford Chance e Allen & Overy, passaram a contar com o auxílio desses novos *players*<sup>29</sup>. Grandes companhias também deixaram escritórios de lado, passando a lidar diretamente com provedores de *LPO*, principalmente devido a seus preços mais baixos. A Microsoft, por exemplo, contratou em 2009 a indiana Integreon para lidar com contratos de altíssimo volume e baixo risco. A parceria segue se expandindo até hoje, chegando à marca dos dez anos e passando de uma pequena base de apoio nos Estados Unidos para um atendimento em três diferentes continentes<sup>30</sup>.

O mercado, por sua vez, também segue se expandindo em velocidade impressionante. Em 2011, o New York Times publicou artigo escancarando os tempos sombrios para os advogados no país, vez que os escritórios estavam contratando cada vez menos<sup>31</sup>. Neste mesmo artigo, no entanto, foi apontada uma curiosa exceção: os *LPOs*, que pareciam ser um futuro promissor para boa parte dos desiludidos advogados que se digladiavam por vagas em grandes firmas.

---

<sup>29</sup> RICKMAN, Neil; ANDERSON, James . *Op. cit.* p. 18

<sup>30</sup> AMBROGI, Bob. 10-Year Relationship Between Microsoft and Integreon Underscores Role of LPOs in Legal. **Lawsites blog**, 2019. Disponível em: < <https://www.lawsitesblog.com/2019/06/10-year-relationship-between-microsoft-and-integreon-underscores-role-of-lpos-in-legal.html>>. Acesso em 24 de nov. de 2019.

<sup>31</sup> TIMMONS, Heather. Legal Outsourcing Firms Creating Jobs for American Lawyers. **New York Times**, 2011. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2011/06/03/business/03reverse.html>>. Acesso em: 24 de nov. de 2019.

O prognóstico mostrou-se acurado. Hoje, oito anos depois da matéria em questão, este mercado movimentará 4,5 bilhões de dólares ao ano. Segundo estudo da Orbis Research, em cinco anos este valor chegará à casa dos 24 bilhões ao redor do globo<sup>32</sup>.

Há também que se destacar dentro deste tópico um fenômeno análogo, mas fora do espectro do *LPO*: os “*alternative legal services providers*” – companhias que oferecem serviços jurídicos mais flexíveis a preços mais baixos, buscando integração com áreas jurídicas das companhias e ampla utilização de tecnologia. Seus advogados costumam trabalhar remotamente ou nos escritórios de seus clientes.

A maior expoente e pioneira neste nicho específico foi a Axiom, que neste ano – após rumores de realização de um *IPO* –, recebeu alto volume de investimento da companhia de *private equity* Permira<sup>33</sup>. Hoje, ela trabalha para aproximadamente metade das cem maiores companhias do mundo<sup>34</sup>, substituindo escritórios de advocacia a preços mais baixos e com serviços de qualidade, gerando ainda maior pressão de custos sobre as grandes bancas. Assim como aquele relativo ao *LPO*, o movimento de companhias semelhantes à Axiom vem ganhando espaço, com outros grandes *players* no setor, como United Lex, Elevate Services e até mesmo grandes companhias especializadas em auditoria que criaram braços com propósito semelhante.

Esta tendência em específico – somada aos nada módicos valores que ela trouxe consigo – diz muito sobre a mudança na visão do trabalho advocatício. Muitos produtos vendidos por escritórios têm processos de criação análogos a cadeias de produção como outras quaisquer na indústria. Mesmo em grandes e complexas operações, são necessárias inúmeras etapas burocráticas, braçais e sem grande viés intelectual para que a atividade-fim seja concluída de forma correta. Ter esta visão mais segmentada a respeito da atividade do advogado não é tão trivial, vez que vai de encontro à percepção usual da profissão. Entretanto, tê-la permitiu que muitas firmas e empresas sobrevivessem à crise ao reduzirem

---

<sup>32</sup> ORBIS RESEARCH. Global Legal Process Outsourcing (LPO) Market 2019: Analysis by Major Players Size, Share, Growth, Trends and Forecast to 2024. **Reuters**, 2019. Disponível em: <<https://www.reuters.com/brandfeatures/venture-capital/article?id=88026>>. Acesso em 24 de nov. de 2019.

<sup>33</sup> STROM, Roy. Lawyer Staffing Firm Axiom Takes PE Money, Drops IPO Plans. **Bloomberg Law**, 2019. Disponível em: <<https://biglawbusiness.com/lawyer-staffing-firm-axiom-takes-pe-money-drops-ipo-plans>>. Acesso em 24 de nov. de 2019.

<sup>34</sup> *Ibid.*

consideravelmente seus custos – sobretudo quando surgiram concorrentes com modelos de negócios menos custosos.

## 2.2 FORMA DE COBRANÇA

O *billing* é um dos componentes mais característicos do mercado jurídico e um dos principais entraves para se inovar no setor. Por muito tempo a cobrança por hora se comportou como um dogma, mas nos últimos anos sua hegemonia vem sendo questionada.

Para se entender a relevância da forma de cobrança em meio às mudanças no mercado advocatício, é necessário se fazer nova digressão, buscando o começo deste movimento nascido nos Estados Unidos. Ele começou na década de 1970, quando esta forma de cobrança, curiosamente, surgiu como uma inovação. Como destacam Rickman e Anderson (2011)<sup>35</sup>, até então, o comum era que as ordens de advogados locais definissem taxas mínimas (as chamadas *fee schedules*) para serviços específicos.

O grande *shift* se deu em 1975, no caso *Goldfarb v. Virginia State Bar*. Neste, o casal Ruth e Lewis Goldfarb, ao procurar um advogado para assessorar a hipoteca de uma casa que estava prestes a comprar, recebeu uma determinada oferta de preço para tal serviço. Ao buscar um preço mais baixo com outros advogados, descobriu que isso não seria possível, vez que a Associação de Advogados de Virginia estabelecia aquele como o preço mínimo de cobrança para o serviço em questão. Com isso, resolveu entrar com ação contra as Ordens de seu Estado e Município, alegando violação da legislação antitruste do país<sup>36</sup>.

A ação chegou à Suprema Corte Americana, que deu razão ao autor por unanimidade. Com o fim das *fee schedules*, a *billable hour* (i.e. a cobrança por hora) ganhou praticamente todo o espaço do setor.

A decisão em questão foi de extrema importância por alguns motivos, afóra a mudança do paradigma de cobrança *per se*. Nela, a advocacia se submeteu, ainda na década de 1970, à lei antitruste do país. Isso foi de encontro à visão que em parte prospera até hoje a respeito do

---

<sup>35</sup> RICKMAN, Neil; ANDERSON, James . *Op. cit.* p. 23

<sup>36</sup> ESTADOS UNIDOS. Suprema Corte dos Estados Unidos. *Goldfarb v. Virginia State Bar*, 421 U.S. 773. Jun, 1975. Disponível em: <<https://supreme.justia.com/cases/federal/us/421/773/>>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

trabalho do advogado. Não à toa, a Ordem de Virgínia, visando fugir do enquadramento da legislação em questão, argumentou no curso do processo que “a competição é inconsistente com a prática da advocacia, porque o lucro não é o objetivo da profissão, mas sim a provisão de serviços para a comunidade”<sup>37</sup>. A Ordem do Município de Fairfax argumentou na mesma linha, defendendo que a advocacia era meramente uma “profissão aprendida” e não efetivamente um negócio<sup>38</sup>.

A visão da Suprema Corte diante da controvérsia foi, indubitavelmente, disruptiva à época. Para submeter a profissão à lei antitruste, foi necessário reconhecê-la como prática comercial. Com isso, a Corte buscou fomentar a competição no setor, deixando de tratá-lo como um caso à parte em um mercado competitivo.

Todavia, apesar de a concepção vencedora ter tido seu papel no desenvolvimento do setor, ela também foi o ensejo para o começo da era das hoje tão criticadas *billable hours*.

Não há dúvidas de que o mercado jurídico atual guarda poucas semelhanças com aquele que vigia à época em que o casal Goldfarb resolveu entrar com a ação supramencionada. Hoje, o setor é muito mais competitivo, não só por ter mais *players*, mas também por contar com atores de magnitudes inimagináveis à época. Há também muito mais artifícios para embasarem uma cobrança mais eficiente, mesmo que baseada em horas trabalhadas. De todo modo, foram necessários muitos anos até este tópico ser efetivamente posto em xeque no mercado.

A cobrança por hora gera, de fato, incentivos malignos. Sua manutenção vai à contramão de tendências de aumento de eficiência, vez que reduzir o tempo para se realizar certas ações passa a representar uma ameaça à receita do escritório<sup>39</sup>. Além do mais, há o hábito de se repassar os custos para o cliente, reduzindo ainda mais os incentivos para se policiar em relação aos gastos no curso do processo. Naturalmente, em meio a um período em que se clamava por menores preços, os clientes passaram a questionar a *ratio* por trás do

---

<sup>37</sup> SWITZER, Jill. Sorry About Those Billable Hours, Millennials... **Above the Law**, 2018. Disponível em: <<https://abovethelaw.com/2018/07/sorry-about-those-billable-hours-millennials/?rf=1>>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

<sup>38</sup> SWITZER, Jill. *Op. cit.*

<sup>39</sup> HAYNES, V. Rethinking Legal Fees for Lean Times. **Washington Post**, 2008. Disponível em: <<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2008/10/19/AR2008101901397.html>>. Acesso em 28 de nov. de 2019.

método padrão no mercado – afinal, para quem buscava economizar com prestadores de serviço, a imprevisibilidade a respeito do preço se tornou difícil de aceitar.

Isto ficou claro quando, logo após 2008, alguns grandes escritórios, como Cravath, Swaine & Moore e Mayer Brown anunciaram que haviam começado a oferecer serviços a taxas fixas<sup>40</sup>. Surgiram não só alternativas (como as próprias taxas fixas), mas também variações. Uma que ganhou considerável espaço foi o que se convencionou chamar de *capped fee*, que consiste em uma cobrança por hora dotada de um teto – de modo a evitar que o advogado trabalhe mais que o necessário para embolsar quantia maior.

A tecnologia teve papel fundamental para que fosse possível substituir ou ao menos abrandar os efeitos nocivos da cobrança por hora. O *billing* foi uma das questões mais sintomáticas no que tange ao casamento entre as circunstâncias econômicas e a conjuntura tecnológica do período. Em meio às mudanças, houve o desenvolvimento de diversas *startups* voltadas para o assessoramento de escritórios na definição de preços. A evolução do *big data* permitiu a criação de *softwares* destinados a prever tempos estimados para certas atividades com base em estatísticas, possibilitando cobranças mais embasadas *a priori*<sup>41</sup>. Outras empresas, por seu turno, desenvolveram plataformas *online* com o objetivo de aumentar a prestação de contas junto aos clientes<sup>42</sup>.

Alguns escritórios que não se adequaram à nova realidade tecnológica acabaram por pagar o preço do atraso. Isto porque muitas companhias de segmentos mais íntimos de ferramentas modernas se antecederam aos prestadores de serviço neste âmbito. Com informações a respeito de histórico de custos e as metodologias para tal, passou a ser possível se estimar o custo antes mesmo de se receber ofertas. Foi o suficiente para a derrocada de certas bancas que não espelharam este movimento. Foi o caso do americano Sedgwick,

---

<sup>40</sup> RICKMAN, Neil; ANDERSON, James . *Op. cit.* p. 23

<sup>41</sup> Exemplo de *software* que exerce esta função é o Tymetrix (Disponível em: <tymetrix360.com>. Acesso em: 29 de nov. de 2019)

<sup>42</sup> CROFT, Jane. Upstarts push harder on the billable hour. **Financial times**, 2017. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/3ef23506-8f39-11e7-9580-c651950d3672>>. Acesso em: 28 de nov. de 2019. A notícia cita um exemplo interessante: o Unpaide.be, plataforma desenvolvida pelo escritório belga De Groote De Man, com prestação de contas e opções de preços fixos.

próspero e conhecido na área de seguros, que se viu suplantado pela competição quando as companhias do setor passaram a questionar com maiores subsídios os preços praticados<sup>43</sup>.

Outro bom exemplo de insurgência contra esta característica do *status quo* foi o caso do Deutsche Bank, que em 2017 anunciou que não pagaria mais por serviços realizados por *trainees* e advogados menos experientes<sup>44</sup>. E esta decisão não foi tomada sem uma racionalidade subjacente: sempre foi extremamente comum no mercado advocatício se utilizar deste tipo de mão-de-obra à exaustão, vez que: (i) profissionais menos experientes usualmente requerem mais horas para concluírem o trabalho; (ii) repassar demandas extensas é uma boa forma de se treinar estes funcionários<sup>45</sup>.

Sobretudo pela ampla utilização de mão-de-obra pouco experiente, é evidente que os efeitos nocivos da cobrança por hora não recaem só sobre aqueles que pagam por elas – suas ramificações se estendem também àqueles que recebem com base neste critério. No mercado advocatício, é padrão que advogados tenham suas performances avaliadas com base no número de horas trabalhadas. Trata-se, no entanto, de métrica destoante dos objetivos que se busca atingir e cujas consequências para a saúde mental dos advogados faz com que ela venha sendo colocada em xeque<sup>46</sup>. Com a utilização deste critério, incentiva-se que os advogados trabalhem por mais tempo e não de forma mais eficiente. Desta forma, o escritório perde em eficiência – por meio da retroalimentação da política de incentivos para se utilizar mais horas a serem cobradas dos clientes – e não avalia a qualidade do trabalho, mas somente o tempo que se demandou para fazê-lo. Coerentemente, escritórios *Big Law* vêm revendo a prática nos últimos tempos. Neste ano, o britânico Clifford Chance anunciou mudança no seu padrão de avaliação dos funcionários, visando à mitigação dos efeitos supracitados<sup>47</sup>.

---

<sup>43</sup> GOODNOW, James. Sedgwick: Death By Billable Hours. **Above the Law**, 2017. Disponível em: <<https://abovethelaw.com/2017/12/sedgwick-death-by-billable-hours/?rf=1>>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

<sup>44</sup> CONNELLY, Thomas. Deutsche Bank refuses to pay for external legal work completed by trainees and newly-qualified lawyers. **Legalcheek**, 2017. Disponível em: <<https://www.legalcheek.com/2017/03/deutsche-bank-refuses-to-pay-for-external-legal-work-completed-by-trainees-and-newly-qualified-lawyers/>>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

<sup>45</sup> RICKMAN, Neil; ANDERSON, James. *Op. cit.* p. 23

<sup>46</sup> ZARETSKY, Staci. Will Doing Away With The Billable Hour Cure Biglaw's Mental Health Crisis?. **Above the Law**, 2019. Disponível em: <<https://abovethelaw.com/2019/08/will-doing-away-with-the-billable-hour-cure-biglaws-mental-health-crisis/>>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

<sup>47</sup> RUBINO, Kathryn. Biglaw Firm Unveils Plan To Do Away With Billable Hours As A Metric To Evaluate Associate Performance. **Above the Law**, 2019. Disponível em: <<https://abovethelaw.com/2019/05/biglaw-firm-unveils-plan-to-do-away-with-billable-hours-as-a-metric-to-evaluate-associate-performance/?rf=1>>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

Ainda em 2008, o Washington Post publicou artigo questionando se a cobrança por hora seria uma das primeiras vítimas da crise que se instaurava à época<sup>48</sup>. Com o passar dos anos, o prognóstico se confirmou – e pesquisas evidenciaram que a tendência não se restringe só a casos isolados entre *Big Law*. Enquanto em 2001<sup>49</sup> foi feito levantamento pela Ordem dos Advogados dos Estados Unidos que encontrou mais da metade dos escritórios consultados tendo a maior parte de sua receita proveniente de métodos tradicionais de cobrança, em 2017 pesquisa semelhante realizada pelo centro de estudos da Universidade de Georgetown dedicado a estudar a profissão advocatícia evidenciou um cenário em que métodos alternativos de cobrança – aqui incluindo-se a *capped fee* – passaram a ser maioria<sup>50</sup>.

A *billable hour* foi o maior expoente dentre as características questionadas pela nova leva de clientes sensíveis a preço. Hoje, ela ainda tem parcela significativa do setor – principalmente em mercados mais atrasados em relação às novas tendências, como o Brasil –, mas já não é mais hegemônica como no pré-crise.

## 2.3 REMUNERAÇÃO

Sem dúvidas, os maiores ativos de escritórios de advocacia são seus funcionários. Muito embora hoje haja uma maior busca por ativos não-humanos que contribuam para a atividade-fim, como *softwares*, os escritórios ainda são empresas de capital intelectual cuja base de funcionamento é o intelecto de seus advogados. Deste modo, em havendo uma maior busca por eficiência, é natural que se procure maneiras de incentivar os funcionários a agirem de forma mais eficiente – e, em meio à dinâmica social vigente, não há forma melhor de fazê-lo do que por meio de sua remuneração.

Para se abordar este volátil aspecto, é necessário primeiramente se distinguir os modelos mais comuns no mercado advocatício. Há diversas nuances neste caso, mas é

---

<sup>48</sup> HAYNES, V. *Op. cit.*

<sup>49</sup> AMERICAN BAR ASSOCIATION. ABA Commission on Billable Hours Report. **ABA**, 2002, p. 11. Dentre os escritórios consultados por esta pesquisa, 54% tinham 80% de suas receitas fruto de cobranças via *billable hour*

<sup>50</sup> CENTER FOR THE STUDY OF THE LEGAL PROFESSION AT THE GEORGETOWN UNIVERSITY LAW CENTER: THOMSON REUTERS LEGAL EXECUTIVE INSTITUTE. 2017 Report on the State of the Legal Market. **Thomson Reuters**, 2017. p. 9. Neste estudo, por outro lado, chegou-se à conclusão de que mais de 80% da receita dos escritórios consultados advinha de métodos alternativos de cobrança.

possível separar as formas de se remunerar advogados em duas principais: (i) *lockstep* e (ii) *eat what you kill*.

O primeiro é um modelo de remuneração baseado pura e simplesmente na senioridade do advogado. Independentemente de quanto de valor cada um gerou para o escritório, ganha-se proporcionalmente à posição na hierarquia da sociedade. Esta forma é utilizada no mercado americano já há mais de um século<sup>51</sup>. Por outro lado, o outro extremo é ocupado pelo modelo que leva, em tradução literal, o sugestivo nome de “coma o que matar”. Este, ao contrário do que ocorre no *lockstep*, remunera os advogados com base no mérito deles – usualmente medido pelo quanto de receita cada um gerou para o escritório<sup>52</sup>.

Os objetivos das modalidades são claros. O *lockstep*, enquanto um modelo mais conservador, é dotado de um viés mais coletivista. O julgamento de mérito a respeito daqueles contemplados por ele reside justamente na capacidade que eles têm de se manterem na estrutura da sociedade mesmo com o passar dos anos. Busca-se, deste modo, que os advogados coloquem os interesses da sociedade como os principais no âmbito profissional – afinal, o advogado só irá prosperar se todo o escritório o fizer<sup>53</sup>. O *eat what you kill*, por seu turno, coloca em um patamar acima os interesses individuais – entendendo que, por uma perspectiva smithiana, isso maximizará os resultados da firma como um todo.

A balança do mercado, entretanto, não pende somente para os extremos. Boa parte das bancas remunera seus funcionários com um modelo híbrido, que conjuga a senioridade desses com suas performances. Contudo, há relevantes *players* que utilizam as modalidades puras e, mesmo aqueles adeptos do hibridismo costumam ter suas preferências. Há escritórios com remuneração híbrida de maior peso no mérito e outros que, por seu turno, adotam posição mais conservadora e colocam maior enfoque na senioridade.

A forma predominante a respeito do pagamento dos advogados no mercado externo tem mudado ao longo do tempo, obedecendo à conjuntura econômica. Como era de se

---

<sup>51</sup> O modelo é creditado a Paul Cravath, sócio fundador do tradicionalíssimo escritório americano Cravath, Swaine & Moore, que utiliza este sistema desde o século XIX. FONTENELLA-KHAN, James; INDAP, Sujeet e THOMPSON, Barney. *Op. cit.*

<sup>52</sup> *Ibid.*

<sup>53</sup> MYSTAL, Elie. Open Thread: In Defense of Pure Lockstep. **Above the Law**, 2009. Disponível em: <<https://abovethelaw.com/2009/12/open-thread-in-defense-of-pure-lockstep/>>. Acesso em 28 de nov. de 2019.

esperar, o ano de 2008 teve papel relevante em mais um *shift* em termos de comportamento por parte dos escritórios.

Nos anos anteriores à crise, o *lockstep* e suas variações mais conservadoras eram a regra dentre os escritórios *Big Law* nos Estados Unidos. Pagamentos baseados no mérito dos advogados não eram tão alardeados, vez que as principais firmas americanas haviam se mantido saudáveis por décadas – ou mesmo séculos – mantendo os alicerces de sua remuneração cravados na passagem do tempo.

Todavia, logo em 2009, quando o país ainda lidava com os impactos imediatos da crise, muitos escritórios adeptos do modelo em questão anunciaram mudanças em sua estrutura de compensação. Foi o caso de grandes firmas, como WilmerHale<sup>54</sup>, Orrick, DLA Piper e Winston & Strawn<sup>55</sup>. Ainda no mês de março daquele ano, o veículo da própria Ordem de Advogados dos Estados Unidos publicou uma notícia reportando o fenômeno de abandono do *lockstep* por parte de grandes escritórios e apontando a queda da economia como a principal responsável<sup>56</sup>. Nos anos pós-crise, a tendência seguiu forte e diversas outras firmas relevantes nos principais mercados anunciaram mudanças mais inclinadas para o outro lado do espectro<sup>57</sup>.

O movimento era condizente com os outros que ganhavam espaço nos anos pós-2008. Uma vez que a busca por eficiência havia se tornado regra, o modelo de remuneração passou a ter que dialogar com esta necessidade. Em modelos mais voltados para o *eat what you kill*, os advogados são pagos com base em seus méritos – incluindo-se aqui sua eficiência. Naqueles com maior interface com o *lockstep*, por seu turno, a eficiência não é um fator direto para remuneração, gerando menos incentivos para que ela seja buscada.

---

<sup>54</sup> MYSTAL, Elie. WilmerHale Joins the Killing Lockstep Party. **Above the Law**, 2009. Disponível em: <<https://abovethelaw.com/2009/12/wilmerhale-joins-the-killing-lockstep-party/?rf=1>>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

<sup>55</sup> LAT, David. Winston & Strawn Kills Lockstep and Adopts a ‘Black Box’ Compensation System. **Above the Law**, 2010. Disponível em: <<https://abovethelaw.com/2010/02/winston-strawn-kills-lockstep-and-adopts-a-black-box-compensation-system/?rf=1>>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

<sup>56</sup> NEIL, Martha. Some Law Firms End Lockstep Pay for Associates, as Economy Plummet. **ABA Journal**, 2009. Disponível em: <[http://www.abajournal.com/news/article/some\\_law\\_firms\\_end\\_lockstep\\_pay\\_as\\_economy\\_plummet](http://www.abajournal.com/news/article/some_law_firms_end_lockstep_pay_as_economy_plummet)>. Acesso em 28 de nov. de 2019.

<sup>57</sup> Citam-se aqui alguns exemplos, como: Addleshaw Goddard, Ashurst, CMS Cameron McKenna Nabarro Olswang, Fieldfisher, Pinsent Masons, Simmons & Simmons e Stephenson Harwood. RICHMAN, Josh. *Op. cit.*

Sabe-se que o *boom* de escritórios que mudaram suas formas de remuneração para modalidades mais arrojadas nos anos que sucederam a crise do *subprime* se deu pela necessidade de algumas bancas de sobreviverem em meio à derrocada da economia. Todavia, alguns escritórios mantiveram suas raízes no *lockstep* mesmo durante a tempestade. Foi o caso, por exemplo, do já mencionado Cravath, Swaine & Moore – escritório bicentenário, cujo fundador foi um dos pais do modelo – e de outros defensores ferrenhos do modelo, como o britânico Slaughter and May, também secular e pouco disposto a relativizá-lo.

Devido à maior oferta de grandes escritórios com modalidades de pagamento mais agressivas, no entanto, estas bancas começaram a experimentar uma situação praticamente inédita em suas histórias seculares: ter de lidar com a saída de talentos para outras firmas. O Cravath, por exemplo, viu – entre 2012 e 2015 – alguns de seus principais sócios deixarem a firma e rumarem para o Kirkland & Ellis, um escritório de Chicago que os havia oferecido vencimentos baseados em modalidades mais arrojadas<sup>58</sup>. Contudo, mesmo diante das investidas constantes de concorrentes sobre seus principais ativos, ele mantém até os dias atuais a forma de remuneração que acompanha a firma desde os idos anos de 1800.

A tendência relativa à remuneração de advogados é extremamente interessante por suas nuances. Não há, aqui, uma noção exata do que é certo ou errado. Há diferentes escritórios que prosperam ou ruem sob ambas as formas. Ancorado em sua tradição bicentenária, o Cravath segue até hoje como um dos escritórios mais relevantes dos Estados Unidos, com uma carteira de clientes de grande importância na economia americana e mundial<sup>59</sup>. Por outro lado, no extremo oposto do espectro, há grandes *cases* de sucesso: o supramencionado Kirkland, que tem em seus quadros alguns sócios provenientes do próprio Cravath, teve em 2017 a maior receita do mercado jurídico, superando a barreira dos três bilhões de dólares<sup>60</sup>.

Todavia, da mesma forma que há diversos casos de sucesso de ambos os lados, o contrário também ocorre. Enquanto muitos escritórios adeptos do *lockstep* perderam espaço no mercado e viram seus talentos os deixarem, dentre aqueles praticantes do *eat what you kill*, alguns pagaram o preço da ganância excessiva. Foi o que ocorreu no emblemático caso do

---

<sup>58</sup> FONTENELLA-KHAN, James; INDAP, Sujeet e THOMPSON, Barney. *Op. cit.*

<sup>59</sup> O escritório disponibilizou recentemente um hotsite falando dos seus duzentos anos de trajetória. Disponível em: <<https://200.cravath.com/the-information-age>>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

<sup>60</sup> FONTENELLA-KHAN, James; INDAP, Sujeet e THOMPSON, Barney. *Op. cit.*

Dewey & LaBeouf, cuja falência foi essencial para relativizar a tendência do mercado de remunerar indiscriminadamente para remunerações mais arrojadas.

Em 2011, ainda nos primeiros anos pós-crise, quando o mercado advocatício caminhava em direção à supremacia do *eat what you kill*, o Dewey & LaBeouf colocava em prática um impávido plano de expansão. Enquanto o Cravath, ao longo de quase 200 anos, havia contratado somente três sócios externos em sua história à época, o Dewey contratou somente naquele ano 37 sócios advindos de grandes bancas concorrentes<sup>61</sup>.

Sob a batuta do sócio-diretor Steven Davis, o escritório atraía estes funcionários com base em promessas de vencimentos altíssimos diante de boas performances. Havia um comitê de remuneração que definia o pagamento dos sócios de acordo com uma série de aspectos – dentre os quais o principal era a atração de clientes. Os valores variavam de forma drástica<sup>62</sup>.

Um ano depois das 37 contratações, no entanto, o escritório faliu. À época, diversos sócios que haviam sido atraídos pelas megalomaniacas promessas de Davis se viram tendo que voltar à realidade do *lockstep* em suas firmas anteriores. Foi o caso, por exemplo, de Ralph Ferrara, que havia deixado o tradicional Debevoise depois de 23 anos e, anos depois, retornou recebendo aproximadamente metade do que recebia no Dewey e tendo que pagar dívidas contraídas na bancarrota de seu antigo escritório<sup>63</sup>.

A falência do Dewey & LaBeouf – tida pelo New York Times como o maior colapso da história da advocacia norte-americana<sup>64</sup> – reduziu o ímpeto agressivo da remuneração advocatícia no país. Com a maior estabilização da economia, houve, inclusive, adesão do *lockstep* por parte de escritórios que o haviam deixado no pós-crise. Foi o caso do já mencionado WilmerHale, que, em 2009, havia sido um dos primeiros a abandonar o modelo

---

<sup>61</sup> LATTMAN, Peter. Culture Keeps Firms Together in Trying Times. **New York Times**, 2012. Disponível em: <<https://dealbook.nytimes.com/2012/09/24/culture-keeps-firms-together-in-trying-times/>>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

<sup>62</sup> STEWART, James B. The collapse. **New Yorker**, 2013. Disponível em: <<https://www.newyorker.com/magazine/2013/10/14/the-collapse-2>>. Acesso em 29 de nov. de 2019.

<sup>63</sup> LATTMAN, Peter. *Op. cit.*

<sup>64</sup> STEWART, James B. *Op. cit.*

mais conservador, e, em 2016, anunciou seu retorno. No mesmo ano, outros escritórios, como o McDermott Will & Emery, anunciaram mudança semelhante<sup>65</sup>.

Com base em todo o exposto, pode-se dizer que a principal tendência nos dias atuais no mercado norte-americano é a relativização. Após o fulgor pós-2008, viu-se que era possível prosperar com ambos os modelos, que apenas atendiam objetivos diferentes – um mais ancorado na tradição e outro, na expansão. Hoje, mesmo que ainda haja adeptos das formas mais “puras”, a regra do mercado é casar ambos de modo a não tornar o ambiente excessivamente individualista e hostil, mas também incutir incentivos à eficiência e ao bom trabalho.

Este tópico é extremamente relevante por mostrar a grande influência do aspecto macroeconômico sobre a operação dos escritórios. Conforme visto, a volatilidade das formas de remuneração se coaduna com a do cenário econômico. Hoje, há que se notar que a economia vive período estável o suficiente para que não haja grandes pressões neste sentido. Uma eventual derrocada nos moldes de 2008 poderia subverter o cenário com a mesma facilidade com que a última fez.

## 2.4 TECNOLOGIA

Assim como algumas questões culturais, a tecnologia acaba por perpassar boa parte das tendências, servindo de suporte para elas. É o caso, por exemplo, dos já mencionados *softwares* de cobrança. É também o que permite a existência de boa parte do mercado de *LPO*, vez que muitas das empresas que fornecem esse tipo de serviço são contratadas *offshore*. Todavia, é necessário se analisar a influência deste aspecto em um tópico em separado, tamanha a sua relevância para o tema apresentado no presente trabalho.

Sabe-se que a capacidade de se armazenar dados mudou muito com o passar dos anos. No começo da não tão longínqua década de 1980, era necessário se desembolsar trezentos mil dólares para se armazenar um *petabyte* de informações ( $10^{15}$  *bytes*). O custo foi sendo

---

<sup>65</sup> LAT, David. Associate Bonus Watch: ‘Very Satisfying’ Bonuses — Plus A Pay Scale Overhaul. **Above the Law**, 2016. Disponível em: <<https://abovethelaw.com/2016/01/associate-bonus-watch-very-satisfying-bonuses-plus-a-pay-scale-overhaul/?rf=1>>. Acesso em 29 de nov. de 2019.

reduzido ao longo dos anos, até que, em 2011, o preço médio a ser pago por este volume de informações passou a ser de somente dez centavos de dólar<sup>66</sup>.

A mudança exposta exemplifica quão simples se tornou armazenar grandes quantidades de dados neste milênio. Para se ter uma dimensão melhor de quão significativa foi essa transformação, é válido expor que apenas com um *petabyte*, no valor de dez centavos de dólar, é possível se armazenar a quantidade de texto equivalente àquela contida em vinte milhões de armários de quatro gavetas repletos de folhas<sup>67</sup>.

Esta mudança de paradigma ensejou a geração de cada vez mais dados para serem armazenados. Estima-se que nos anos de 2016 e 2017 tenham sido produzidos mais dados que em toda a história anterior da humanidade<sup>68</sup>.

Não à toa, as ciências de dados ganharam muito espaço no ambiente corporativo – sobretudo a partir de ferramentas de *machine learning* e inteligência artificial como um todo. Mesmo que em formato totalmente diferente daquele alardeado no século anterior em obras cinematográficas futuristas, como *Blade Runner*, pode-se dizer que, neste milênio, a revolução da inteligência artificial começou a tomar forma<sup>69</sup>. Hoje, o emprego deste tipo de tecnologia já está amplamente presente no cotidiano de boa parte da população mundial. Basta pensar na correção automática de pesquisas realizadas por meio do Google: um exemplo claro de uma máquina tentando prever um resultado do comportamento humano com base em uma gama gigantesca de dados.

Atualmente, mesmo as companhias que não tem a tecnologia em seu cerne dependem da utilização de grandes volumes de dados para sobreviverem em meio a um mercado cada vez mais competitivo. E, muito embora isso venha ocorrendo com a defasagem natural da

---

<sup>66</sup> KATZ, Daniel Martin. Op. cit. p. 9

<sup>67</sup> HOW MUCH IS A PETABYTE INFOGRAPHIC. **Mozy**, 2009. Disponível em: <<http://www.infographicsshowcase.com/how-much-is-a-petabyte-infographic/>>. Acesso em 29 de nov. de 2019.

<sup>68</sup> FERREIRA, Pedro Guilherme e PICCHETTI, Paulo. A era do Big Data e suas implicações para o acompanhamento macroeconômico. **Blog do IBRE-FGV**, 2018. Disponível: <<https://blogdoibre.fgv.br/posts/era-do-big-data-e-suas-implicacoes-para-o-acompanhamento-macroeconomico>>. Acesso em 29 de nov. de 2019.

<sup>69</sup> KATZ, Daniel Martin. Op. cit. p. 10

advocacia, os escritórios vêm percebendo a necessidade de entrarem a fundo na era do *Big Data*<sup>70</sup>.

As formas com as quais a tecnologia da informação é capaz de contribuir com o mercado advocatício são muitas. Susskind (2009)<sup>71</sup>, em artigo publicado quando o mercado de *startups* jurídicas começava a florescer no pós-crise, delineou três principais, sendo por meio de: (i) ferramentas de *back-office*, (ii) ferramentas de pesquisa e (iii) sistemas que impactam o *core* da atividade jurídica.

O primeiro grupo apresenta a gama menos disruptiva de artifícios, estando muitos deles ligados à gestão de e-mails, por exemplo. O segundo, por sua vez, foi um dos primeiros a ganhar mais espaço no mercado, principalmente devido ao seu principal expoente: a companhia Lexis Nexis, que construiu um banco de dados de textos jurídicos sem precedentes. Esta companhia, surgida quando um *petabyte* ainda custava centenas de milhares de dólares, nasceu com o foco de auxiliar advogados em pesquisas, mas, seguindo a revolução da inteligência artificial, aumentou sua abrangência e hoje fornece serviços em diversas áreas – como será exposto a seguir.

O último dos grupos, no entanto, é aquele que vem subvertendo de forma mais significativa os seculares paradigmas advocatícios. Em relação semelhante àquela evidenciada no tópico referente à terceirização, a tecnologia afetou em diferentes momentos da cadeia o modo de se praticar advocacia – a começar pela forma de se definir o preço de um serviço, como já foi visto no âmbito do *billing*.

Uma das primeiras formas de a tecnologia adentrar o campo da prática jurídica *per se* foi por meio de *softwares* de criação de documentos jurídicos. Estes começaram a utilizar ciência de dados para auxiliar tanto no *template* quanto no conteúdo dos documentos. Alguns serviços – aqui destacando o HotDocs<sup>72</sup>, *software* representante da Lexis Nexis e um dos líderes de mercado no segmento – ajudaram escritórios a aumentar em grande escala sua

---

<sup>70</sup> “O conceito geral de ‘*Big Data*’ deve ser entendido em termos de três dimensões complementares: (i) novos paradigmas de obtenção de informações; (ii) algoritmos estatísticos concebidos em torno dos problemas de classificação, previsão e descobrimento de padrões, denominados de forma geral como algoritmos de “aprendizagem estatística” ou “aprendizado de máquina”; e (iii) novas estratégias computacionais.” (Cf. *Ibid*)

<sup>71</sup> SUSSKIND, Richard. **The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services**, Oxford University Press, Oxford, 2009.

<sup>72</sup> HOT DOCS. Disponível em: <<https://www.hotdocs.com/>>. Acesso em: 29 de nov. de 2019.

eficiência, reduzindo o tempo e a mão-de-obra necessários para se produzir documentos jurídicos.

Além de questões mais ferramentais, como a criação de documentos, foram desenvolvidos produtos que forneceram suportes mais intelectuais para os advogados. Para explicar esta vertente, é válida uma explicação do mais complexo dos produtos oferecidos pela Lexis Nexis: o Lex Machina, cujo objetivo é auxiliar escritórios em suas estratégias processuais.

Seu funcionamento se dá da seguinte forma<sup>73</sup>: os escritórios resolvem utilizar o programa em um caso específico. São, então, processados milhões de dados da extensa base da companhia relacionados ao assunto. Estes dados são posteriormente filtrados por especialistas e algoritmos, de modo a fornecer subsídios mais sofisticados para a plataforma. Esta, por sua vez, utiliza as informações que chegaram até ela para gerar *insights* a respeito do caso. Com isso, com base em dados anteriores, são expostas informações relevantes a respeito (i) da corte que irá analisar o caso, (ii) do escritório que representa a parte adversa e (iii) das partes do processo. Também há informações a respeito da probabilidade de se vencer certas causas, de acordo com o histórico das cortes e todas as nuances da situação específica.

O sistema em questão é capaz de substituir boa parte do trabalho de um advogado. Ele, em questão de segundos, analisa mais informações do que um ser humano seria capaz de ler ao longo de toda a sua vida. Não à toa, muito embora sistemas do gênero tenham auxiliado escritórios a aumentarem vertiginosamente sua eficiência, eles também se tornaram concorrentes das bancas em certos casos. Enquanto no começo da revolução eles eram utilizados somente pelos advogados, com a sua evolução passaram a ficar disponíveis para que cidadãos comuns conseguissem resolver certos problemas sem o intermédio de profissionais ou reduzindo drasticamente a participação destes e barateando custos.

Casos simples de pessoas físicas, por exemplo, passaram a ser amplamente resolvidos por meio de sistemas que ficaram conhecidos como *ODRs (Online Dispute Resolution)*. Estes foram criados no final do século passado<sup>74</sup>, mas ganharam maiores proporções com o

---

<sup>73</sup> HOW it works. **Lex Machina**. Disponível em: <<https://lexmachina.com/what-we-do/how-it-works/>>. Acesso em: 29 de nov. de 2019.

<sup>74</sup> “Os precursores da ODR foram os professores Ethan Katsh e Janet Rifkin, os quais, em 1997, fundaram o National Center for Technology and Dispute Resolution (NCDR), vinculado à Universidade de Massachussets”

desenvolvimento contínuo da internet, sobretudo mediando conflitos entre consumidores de sites de compras online.

O exemplo mais famoso neste caso é o do eBay, a principal plataforma de comércio online dos Estados Unidos. Há no site o SquareTrade<sup>75</sup>, sistema de *ODR* que, por meio de algoritmos, busca resolver conflitos entre compradores e vendedores no site. Com o grande volume de compras na plataforma, o SquareTrade resolve sessenta milhões de conflitos por ano<sup>76</sup>, evitando que estes cheguem ao judiciário.

Este é somente um exemplo das atividades dos escritórios sendo suplantadas por ferramentas online. Diante deste cenário, algumas sociedades de advogados tentaram mitigar os efeitos nocivos que recaem sobre eles. O Allen & Overy, grande escritório britânico, tem uma área dedicada a fornecer serviços online<sup>77</sup>, capitalizando em cima da tendência de substituição dos escritórios.

Vê-se, portanto, que tecnologia da informação vem sendo cada vez mais protagonista no mercado advocatício. Ela tem auxiliado muitos escritórios a aumentarem drasticamente sua eficiência – mas, por outro lado, tem roubado o protagonismo do advogado diante de máquinas que os superam em muitos quesitos. Há também no exterior plataformas que permitem a comparação de preço e desempenho entre advogados<sup>78</sup>, como é possível se fazer com quaisquer outros produtos disponíveis para consumo na internet.

Com toda a subversão que a tecnologia vem trazendo, Susskind (2009)<sup>79</sup> aponta para uma nova direção no que tange ao papel do profissional do Direito na era da inteligência artificial. Ele defende que estes serão facilmente substituídos (i) por sistemas sofisticados, (ii) por trabalhadores mais baratos amparados por tecnologia (como é o que ocorre em muitas companhias de *LPO*) e (iii) por pessoas comuns munidas de ferramentas online. Deste modo,

---

(Cf. BECKER, Daniel e LAMEIRÃO, Pedro. Online Dispute Resolution (ODR) e a ruptura no ecossistema da resolução de disputas. *Direito da Inteligência Artificial*, 2017. Disponível em: <[https://direitodainteligenciaartificial.com/2017/08/22/online-dispute-resolution-odr-e-a-ruptura-no-ecossistema-da-resolucao-de-disputas/#\\_ftn5](https://direitodainteligenciaartificial.com/2017/08/22/online-dispute-resolution-odr-e-a-ruptura-no-ecossistema-da-resolucao-de-disputas/#_ftn5)>. Acesso em: 29 de nov. de 2019.)

<sup>75</sup> SQUARE TRADE. Disponível em: <<https://pages.ebay.com/buyerprotection/squaretrade.html>>. Acesso em: 29 de nov. de 2019.

<sup>76</sup> EBAY-STYLE online courts could resolve smaller claims. BBC, 2015. Disponível: <<https://www.bbc.com/news/uk-31483099>>. Acesso em: 29 de nov. de 2019.

<sup>77</sup> ALLEN & OVERY. Online Services. Disponível em: <<http://www.allenoverly.com/Online-Services/Pages/default.aspx>>. Acesso em 29 de nov. de 2019.

<sup>78</sup> Destaca-se aqui a americana Avvo (Disponível em: <<https://www.avvo.com/>>. Acesso em 29 de nov. de 2019)

<sup>79</sup> SUSSKIND, Richard. *Op. cit.*

ele entende que o papel do advogado caminha cada vez menos para resolver conflitos e cada vez mais para evitá-los – no que ele chama de “*legal risk management*”<sup>80</sup>. Para ele, esta atividade irá acabar com a exclusividade da advocacia em meio ao trabalho jurídico, tendo que ser realizada em parceria com profissionais de diferentes áreas, como contadores e consultores.

Não restam dúvidas que os novos artifícios à disposição tanto do cidadão comum quanto do advogado vêm modificando a forma de se praticar o Direito. Com a velocidade das mudanças na sociedade atual, a imagem do advogado apresentada ao longo da introdução deste trabalho torna-se cada vez menos fidedigna. Da mesma forma que a sobrevivência dos escritórios *Big Law* no pós-crise dependeu da capacidade que estes tiveram de aumentar sua eficiência, a sobrevivência dentro da própria profissão muito provavelmente dependerá da capacidade de os advogados de lidarem com a tecnologia. Com as interfaces cada vez mais claras, será mais fácil para um profissional do Direito prosperar se este tiver maior familiaridade com questões como tecnologia e ciência de dados.

Ao mesmo tempo, enquanto algumas bancas hoje enxergam a tecnologia como aliada na prática jurídica, esta também tem exercido uma pressão competitiva relevante. Com a possibilidade de ferramentas substituírem os próprios escritórios, estes hoje têm que adaptar não somente a forma com que realizam seus serviços, mas também o encaixe de suas atividades em meio a um mercado que hoje goza de mais alternativas.

---

<sup>80</sup> Susskind prevê que esta será a principal função dos advogados no futuro. No entanto, elenca outros profissionais que vão surgir em meio à nova concepção da ocupação (aqui em tradução livre): (i) o engenheiro legal; (ii) o tecnólogo legal; (iii) o jurista híbrido; (iv) o analista de processos; (v) o gerente de projetos legais e o (vi) cientista de dados legais. Todos estes, somados ao gestor de riscos legais, comporão, na visão do professor, os novos profissionais na seara jurídica do futuro.

### 3. AS TENDÊNCIAS NO BRASIL

Lá (nos EUA), ela (a crise) é um tsunami; aqui, se ela chegar, vai chegar uma marolinha que não dá nem para esquiar.<sup>81</sup>

Não tão famosa quanto a fala de Greenspan nos Estados Unidos, aquela que mais ecoou a respeito da crise de 2008 no Brasil foi a dita acima pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em outubro do fatídico ano. O excesso de confiança do presidente diante do cenário, no entanto, contrastou fortemente com a incredulidade do economista americano.

À época, Lula fazia questão de expor em suas entrevistas o quanto confiava na condução do Banco Central em meio à situação vivida nos Estados Unidos e no restante do mundo<sup>82</sup>. As esperanças de sobrevivência do Brasil foram depositadas em uma série de medidas que tinha três principais pilares: (i) liberação de dinheiro de bancos públicos, (ii) cortes de impostos e (iii) incentivos ao consumo<sup>83</sup>.

No curto prazo, a confiança de Lula se provou razoável. Enquanto algumas economias agonizavam – como a grega, que até hoje sente de forma acintosa os efeitos de 2008 –, o Brasil era *outlier* em termos de prosperidade. Em 2009, ainda no rescaldo, houve modesta retração, mas em 2010 viu-se um crescimento de 7,5%, que colocou o país nos holofotes da mídia internacional<sup>84</sup>. Nos dois anos que sucederam a crise, a política expansionista do governo petista, somada ao *boom* das *commodities*, deu ao Brasil o conforto de poder dizer que havia superado a crise<sup>85</sup>.

---

<sup>81</sup> GALHARDO, Ricardo. Lula: crise é tsunami nos EUA e, se chegar ao Brasil, será 'marolinha'. **OGLOBO**, 2008. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/lula-crise-tsunami-nos-eua-se-chegar-ao-brasil-sera-marolinha-3827410>>. Acesso em 29 de nov. de 2019.

<sup>82</sup> *Ibid.*

<sup>83</sup> SCHELLER, Fernando. Remédio que permitiu 'marolinha' em 2008 foi estopim da recessão. Estadão, 2018. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,remedio-que-permitiu-marolinha-no-brasil-em-2008-foi-estopim-da-recessao,70002493558>>. Acesso de 29 de nov. de 2019.

<sup>84</sup> DA 'marolinha' à recessão: os efeitos da crise de 2008 ainda são sentidos no Brasil. **Destak**, 2018. Disponível em: <<https://www.destakjornal.com.br/seu-valor/detalhe/da-marolinha-a-recessao-os-efeitos-da-crise-de-2008-ainda-sao-sentidos-no-brasil>>. Acesso em 29 de nov. de 2019.

<sup>85</sup> CASTRO, José Roberto. Dez anos da crise de 2008: colapso, consequências e lições. Nexo, 2018. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2018/09/13/Dez-anos-da-crise-de-2008-colapso-consequencia-e-licoes>>. Acesso em 29 de nov. de 2019.

Diante deste sucesso em território tupiniquim, alguns efeitos secundários da turbulência econômica da época não alcançaram o Brasil de imediato. Muito embora o mercado brasileiro tentasse se blindar perante a ameaça da tal “*marolinha*”, não o fez com a mesma intensidade ocorrida nos Estados Unidos – onde cortar gastos se tornou vital para uma parcela significativa do mercado. Deste modo, toda a necessidade por inovação no pós-crise vista no exterior não se deu com a mesma urgência no mercado advocatício brasileiro, que acabou não tendo os incentivos para uma subversão do *status quo* tão radical quanto a americana.

O cenário econômico brasileiro veio a se modificar fortemente com o passar dos anos. Entretanto, isto não ocorreu de imediato. A política fiscal expansionista se manteve funcional mesmo com a superação dos efeitos nocivos de 2008, amparada pela estabilidade do chamado “superciclo das commodities”, caracterizado pelo aumento constante de preços destes produtos no começo do milênio. Houve queda de preço no ano da crise, mas os valores voltaram a crescer já em 2010<sup>86</sup>.

Todavia, em 2014, o Brasil e os demais países exportadores de *commodities* tiveram de lidar com uma brusca queda no preço delas, que teve como causa primária a desaceleração da economia chinesa<sup>87</sup>. Ainda com política fiscal em linha com a adotada no pós-crise e com forte instabilidade política, o país passou a viver cenário análogo àquele vivido em outros países após 2008. A turbulência na economia, portanto, chegou de forma tardia ao cenário brasileiro, que passou a lidar com uma crise de forma mais aguda somente seis anos depois do escândalo do *subprime*.

Deste modo, foi só a partir do ano de 2014 que a pressão por custos que outros países haviam experimentado anos antes chegou de forma mais intensa ao território brasileiro. Este fator, somado a um natural *gap* temporal no que se refere à chegada de tendências em

---

<sup>86</sup> MANZI, Rafael. O fim do superciclo das commodities internacionais e seus reflexos na economia brasileira. In: **Conjuntura Internacional v.13**. Belo Horizonte, 2016. pp. 36-43

<sup>87</sup> JUSTO, Marcelo. Queda das commodities sugere fim de ciclo de crescimento na América Latina. **BBC**, 2013. Disponível em: <[https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/05/130520\\_commodities\\_queda\\_crescimento\\_america\\_latina\\_1\\_gb](https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/05/130520_commodities_queda_crescimento_america_latina_1_gb)>. Acesso em 29 de nov. de 2019.

mercados menos desenvolvidos<sup>88</sup>, fez com que a necessidade por inovações no âmbito advocatício tardasse a chegar no Brasil.

Pensando-se pelo viés exposto na introdução do trabalho de que o *shift* na gestão dos escritórios se deu por questões cíclicas e estruturais, pode-se dizer que os incentivos provenientes do âmbito cíclico chegaram ao país somente em 2014. No que se refere ao aspecto estrutural, mesmo que com defasagem intrínseca em relação a mercados mais desenvolvidos, houve indícios de uma subversão em momento anterior, com a forte expansão no ecossistema de *startups* brasileiras poucos anos antes – como será abordado no tópico 3.2.

Com este cenário, a advocacia brasileira passou a caminhar a passos lentos em direção a uma gestão mais madura em seus escritórios. Muito embora o movimento tenha tardado a ser iniciado e não esteja ocorrendo com a mesma intensidade, ele já é visível entre escritórios *Big Law*. Para fins da pesquisa que foi conduzida para a realização deste trabalho, foram selecionados onze escritórios brasileiros que se enquadram nesta classificação<sup>89</sup> para serem focos de estudo: (i) Veirano, (ii) Tauil & Chequer, (iii) Azevedo Sette, (iv) Trench Rossi Watanabe, (v) Mattos Filho, (vi) Pinheiro Neto, (vii) BMA, (viii) TozziniFreire, (ix) Demarest Advogados, (x) Machado Meyer e (xi) Cescon Barriou.

Entretanto, há que se expor que as tendências que têm ganhado maior espaço em território tupiniquim não necessariamente convergem com aquelas apresentadas no capítulo anterior. Há que se considerar a existência de outros fatores, extremamente diferentes entre os países analisados, que guiam até mesmo os comportamentos mais vanguardistas. Pensando-se por um viés regulatório, por exemplo, é válido se considerar que as restrições sobre o mercado

---

<sup>88</sup> Em entrevista à Exame, o engenheiro José Paulo Graciotti, fundador da Graciotti Consultoria Empresarial, empresa especializada em gestão e atualização de escritórios de advocacia, afirma: “Minha experiência mostra que nesse mercado temos um “gap” de cerca de 5 a 10 anos em relação ao que acontece nos EUA e que acaba acontecendo aqui no Brasil. Refiro-me especificamente às mudanças tecnológicas, de gestão e comportamento de clientes e não às crises econômicas que têm causas, tempos e períodos diferentes (aqui e lá), mas as suas consequências são parecidas.” (Cf. DINO. Os escritórios de advocacia depois da crise. Exame, 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/os-escritorios-de-advocacia-depois-da-crise-dino89086920131/>>. Acesso em 29 de nov. de 2019. Acesso em 29 de nov. de 2019).

<sup>89</sup> O levantamento de escritórios para o estudo em questão foi feito a partir de pesquisas em publicações relativas a escritórios full-service. Para tal, foram considerados rankings de publicações como Análise Advocacia 500, Chambers & Partners e Latin Lawyers, buscando-se os escritórios maior reconhecimento dentro da categoria. A lista não reflete necessariamente os líderes de mercado em faturamento, clientes, advogados ou qualidade – mas apenas uma seleção de bancas que, inegavelmente, tem porte e reconhecimento muito acima da média do mercado.

advocático brasileiro são muito distintas daquelas presentes em outros países<sup>90</sup>. Deve-se pensar que nos Estados Unidos, por exemplo, a publicidade de escritórios é muito mais liberalizada e, na Inglaterra, há a possibilidade de estes realizarem *IPOs*.

Além do mais, a advocacia brasileira não lida com a mesma competitividade e relevância que a americana ou britânica. Estima-se que, em 2017, o mercado jurídico brasileiro tenha movimentado cinquenta bilhões de reais<sup>91</sup>. Naquele ano, nos Estados Unidos, apenas o somatório do faturamento dos cinco escritórios mais rentáveis do país já chegou este valor aproximado<sup>92</sup>.

O número de *players* de altíssimo porte também denota grande diferença. Enquanto no Brasil há poucos escritórios *Big Law* – o que, por si só, já é uma definição complexa de se fazer, vez que não há acesso às receitas das firmas do país com a mesma facilidade que há nos EUA e no Reino Unido –, somente nos Estados Unidos houve, em 2017, trinta e duas bancas superando a barreira de um bilhão de dólares de faturamento. Para fins de comparação, por aqui, o Mattos Filho, uma das maiores bancas do país e com um altíssimo número de advogados para os padrões brasileiros, teve naquele ano receita bruta de “apenas” 588 milhões de reais<sup>93</sup>.

É possível se entender que há um contexto muito diferente no país, seja em questões regulatórias, culturais ou na dinâmica competitiva do mercado. Estes fatores influenciam tanto as tendências que prosperam em território brasileiro quanto a velocidade com a qual elas se desenvolvem. Com base no comportamento do mercado como um todo – com enfoque maior nos escritórios discriminados –, foram separadas as duas principais inovações que vêm ganhando espaço de forma consistente no mercado nacional: (i) a publicidade e (ii) o uso da tecnologia de informação.

---

<sup>90</sup> Susskind (2009), por exemplo, defende que no futuro os sistemas de avaliação de advogados serão semelhantes àqueles de hotéis, restaurantes e afins. Para este tipo de medida prosperar no Brasil, será necessária completa subversão da regulação da profissão no país.

<sup>91</sup> MERCADO jurídico movimenta R\$ 50 bi por ano no Brasil, aponta levantamento. *Conjur*, 2017. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2017-set-14/mercado-juridico-movimenta-50-bi-ano-pais-levantamento>. Acesso em: 29 de nov. de 2019.

<sup>92</sup> Somando-se os faturamentos de: Kirkland & Ellis (\$3,16 bi), Latham & Watkins (\$3,06 bi), Baker & McKenzie (\$2,90 bi), DLA Piper (\$2,63 bi) e Skadden (\$2,58 bi), utilizando a cotação do dólar de 12 de novembro de 2019, chega-se ao valor de pouco mais de 49 bilhões de reais.

<sup>93</sup> RELATÓRIO anual digital – *big numbers* **Mattos Filho**, 2017. Disponível em: [https://www.mattosfilho.com.br/Documents/180705\\_relatorio\\_anual-digital\\_big-numbers.pdf](https://www.mattosfilho.com.br/Documents/180705_relatorio_anual-digital_big-numbers.pdf). Acesso em: 29 de nov. de 2019.

É válido se fazer o *disclaimer* de que, pela imaturidade do movimento brasileiro, este acaba não sendo tão coeso. Há iniciativas esparsas que denotam avanços individuais, mas não acabam por consubstanciar tendências *per se*. É o caso da própria iniciativa do Mattos Filho de divulgar seu faturamento em relatórios anuais. Trata-se de costume comum em outros mercados e que foi importado pelo escritório em 2015, mas que não teve ampla adesão por parte dos outros *Big Law*. Outra questão interessante relativa a este escritório em específico diz respeito à transição entre *eat what you kill* e *lockstep* no que tange à remuneração dos advogados, feita justamente quando a inclinação do mercado estrangeiro era no sentido oposto<sup>94</sup>.

Este é um dos motivos pelos quais as outras tendências apresentadas até aqui não se aplicam ao estudo de caso brasileiro. A adesão mais maciça e visível por parte do topo da pirâmide advocatícia se deu somente nos aspectos que serão abordados. A própria cultura de falta de transparência por parte das bancas brasileiras torna difícil de se identificar não só os resultados e dimensão dos escritórios, mas também os principais movimentos evolutivos por parte destes.

Com todo o exposto, buscou-se construir um breve panorama a respeito da dinâmica competitiva e cultural da advocacia brasileira e também do comportamento dos incentivos à inovação no Brasil. Foi esta conjuntura que deu origem ao movimento que culminou na ampla aceitação das duas tendências que serão destrinchadas a seguir.

### 3.1 PUBLICIDADE

Ao se viajar de carro pelas famosas *highways* americanas, não é tão incomum se deparar com grandes *outdoors* divulgando um serviço que, em terras brasileiras, não pode ocupar telas do gênero: o trabalho de um advogado. Ao se ligar a televisão por lá também é possível se encontrar ações publicitárias de escritórios de advocacia. Contanto que a publicidade não seja enganosa, ela é amplamente permitida no mercado advocatício dos

---

<sup>94</sup> Segundo José Eduardo Carneiro Queiroz, sócio-diretor da banca, em 2009 – quando os mercados americano e britânico se inclinavam fortemente em direção ao *eat what you kill* – houve mudança na remuneração, passando-se de modelo derivado deste último para um mais voltado para os paradigmas do *lockstep*. (Cf. QUEIROZ, José Eduardo Carneiro. Mensagem do Sócio Diretor. **Mattos Filho**, 2019. Disponível em: <<http://relatorioanualmattosfilho.com.br/mensagem-do-socio-diretor/>>. Acesso em 29 de nov. de 2019).

Estados Unidos, por ser enxergada como um desdobramento da liberdade de expressão consagrada pela Constituição do país<sup>95</sup>.

Por aqui, o Código de Ética da Ordem dos Advogados do Brasil preceitua que a publicidade é permitida somente se feita “com discrição e moderação, para finalidade exclusivamente informativa, vedada a divulgação em conjunto com outra atividade”. Por óbvio, a necessidade de moderação e discrição veda ações publicitárias em locais ostensivos, como os mencionados no parágrafo anterior.

Esta discrição foi exemplificada de forma mais clara com o Provimento nº 94 do Conselho Federal da OAB, publicado em 5 de setembro de 2000. Nele, são listadas algumas vedações em seu artigo 4º, como, por exemplo, a impossibilidade de se empregar “orações ou expressões persuasivas, de auto-engrandecimento ou de comparação”.

A forte regulação sobre a possibilidade de os advogados realizarem ações publicitárias é algo extremamente sintomático no que tange à cultura brasileira a respeito da profissão. Esta visão se coaduna com a noção da Ordem dos Advogados de Virgínia no caso Goldfarb, exposta há mais de quarenta anos, que defendia o objetivo da advocacia não como o lucro, mas sim a provisão de serviços para a comunidade. Trata-se de uma das situações que trazem a visão brasileira a respeito da profissão mais para perto dos Estados Unidos da década de 1970, antes de a Suprema Corte submeter a atividade à lei antitruste local ao considerá-la modalidade comercial<sup>96</sup>. Isto é outro fator que explica em parte a defasagem brasileira em meio às revoluções do mercado jurídico.

Contudo, neste caso em específico, as regras ditadas pela OAB tiveram que lidar com certa relativização, fruto da passagem do tempo. Como já foi dito no capítulo anterior, a

---

<sup>95</sup> ITO, Marina. "Advogado pode anunciar, só não pode enganar". **Conjur**, 2009. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2009-mai-19/advogados-eua-nao-imaginam-advocacia-publicidade>>. Acesso em 29 de nov. de 2019.

<sup>96</sup> João Carlos Navarro de Almeida Prado, ao discorrer sobre o tema da publicidade advocatícia em entrevista para o ConJur, expôs que, no Brasil “(...) se entende que a advocacia é uma profissão incompatível com a mercantilização. São vedadas as práticas de mercantilização tendentes à captação de clientela. Porque a advocacia é vista como uma profissão que deve ser exercida de maneira discreta, com a publicidade marcada pela moderação”. Em oposição, preceitua que nos Estados Unidos e em países da Europa, “a advocacia é vista como uma profissão semelhante às demais. Portanto tem um caráter comercial, empresarial(...)”. (Cf. CREPALDI, Thiago. Restrições à publicidade prejudicam hoje a pequena advocacia, diz advogado. **Conjur**, 2019. Disponível em: <[https://www.conjur.com.br/2019-set-18/restricoes-publicidade-prejudicam-pequena-advocacia-advogado?utm\\_source=FeedyNews&utm\\_medium=link&utm\\_campaign=noticia](https://www.conjur.com.br/2019-set-18/restricoes-publicidade-prejudicam-pequena-advocacia-advogado?utm_source=FeedyNews&utm_medium=link&utm_campaign=noticia)>. Acesso em 29 de nov. de 2019.

volatilidade do mundo neste milênio foi fortemente impulsionada pelos rápidos avanços tecnológicos que vêm ocorrendo. Deste modo, o Código de Ética e o Provimento supramencionados já não cobrem de forma satisfatória aquele que é o principal meio de publicidade nos dias atuais: a internet.

À época do Provimento nº 94, Mark Zuckerberg sequer tinha iniciado seus estudos na Universidade de Harvard, onde viria a criar o Facebook anos mais tarde<sup>97</sup>. Smartphones não eram algo cotidiano<sup>98</sup> e o próprio acesso à internet era algo muito pouco democrático. As normas da OAB, portanto, recaíam principalmente sobre televisão e rádio.

Hoje, no entanto, o Facebook tem mais de dois bilhões de usuários<sup>99</sup> e no Brasil há mais smartphones que pessoas<sup>100</sup>. A forma com que as pessoas interagem entre si e com os produtos que consomem mudou drasticamente com a revolução tecnológica. Regras voltadas para televisão e rádio, portanto, estão datadas. Não à toa, a OAB abriu, neste ano, consulta pública para reavaliar suas normas em meio à era das redes sociais<sup>101</sup>.

É evidente que, apesar da natural relativização diante do novo cenário, as regras definidas pela Ordem seguem vigentes. Escritórios seguem sem poder veicular publicidade *per se*, com ações persuasivas e afins. Todavia, a mera exposição informativa ganhou contornos muito mais estratégicos à medida que passou a ter alcance muito maior com o advento das redes sociais.

---

<sup>97</sup> DID Mark Zuckerberg's Inspiration for Facebook Come Before Harvard? **Read Write Web**, 2009. Disponível em:

<[https://web.archive.org/web/20120201185222/http://www.readwriteweb.com/archives/mark\\_zuckerberg\\_inspiration\\_for\\_facebook\\_before\\_harvard.php](https://web.archive.org/web/20120201185222/http://www.readwriteweb.com/archives/mark_zuckerberg_inspiration_for_facebook_before_harvard.php)>. Acesso em 29 de nov. de 2019.

<sup>98</sup> O primeiro smartphone de que se tem notícia foi lançado em 1994, pela IBM. O termo em si só foi cunhado em 1997, mas a categoria só veio a se tornar realmente comum e mais acessível a partir da segunda década do milênio. (Cf. SAGER, Ira. Before iPhone and Android Came Simon, the First Smartphone. **Bloomberg**, 2012. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2012-06-29/before-iphone-and-android-came-simon-the-first-smartphone>>. Acesso em 29 de nov. de 2019).

<sup>99</sup> FACEBOOK completa 15 anos com 2,3 bilhões de usuários. **G1**, 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/02/04/facebook-completa-15-anos-com-23-bilhoes-de-usuarios.ghtml>>. Acesso em 29 de nov. de 2019.

<sup>100</sup> BRASIL tem 230 mi de smartphones em uso. **Estadão**, 2019. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/04/26/internas\\_economia,1049125/brasil-tem-230-mi-de-smartphones-em-uso.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/04/26/internas_economia,1049125/brasil-tem-230-mi-de-smartphones-em-uso.shtml). Acesso em 29 de nov. de 2019.

<sup>101</sup> COELHO, Gabriela. OAB abre consulta pública sobre regras para publicidade de advogados. **Conjur**, 2019. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-set-03/oab-abre-consulta-publica-regras-publicidade-advogados>. Acesso em 29 de nov. de 2019.

Muito embora o mercado brasileiro não tenha o mesmo tamanho e relevância do americano ou britânico, ele teve grande crescimento em termos de competitividade nos últimos anos – sobretudo após 2014. Os escritórios *Big Law*, que, diante da nova dinâmica do mercado e das regras às quais estavam submetidos, viram com maior clareza a necessidade de se tratar a advocacia com um negócio, decidiram se utilizar de ferramentas modernas para contornarem certas questões.

A presença nas redes sociais, apesar de não permitir uma publicidade mais ostensiva, dá ferramentas aos escritórios para que eles passem mensagens capazes de diferenciá-los de outros *players* do mercado. Por meio delas, é possível, por exemplo, se divulgar prêmios, reconhecimentos, iniciativas, entrevistas, artigos e uma gama de outras coisas que possibilitam a construção de uma persona do escritório para possíveis clientes, funcionários ou mesmo admiradores. É onde reside o grande diferencial criado pelas redes sociais no âmbito da publicidade advocatícia: apesar de as bancas não poderem se auto intitular líderes de mercado, passaram a poder dar subsídios suficientes para que um vasto grupo de pessoas criasse esta imagem a respeito delas.

Conseqüentemente, com o *boom* das redes sociais na segunda década do milênio, surgiu a possibilidade de se aproveitar esta brecha nas normas de publicidade. Os escritórios *Big Law* do país foram os primeiros a perceberem a possibilidade e investirem em divulgação por meio de mídias sociais. Enquanto nos Estados Unidos, sem as mesmas restrições, as mídias não constituem uma oportunidade tão fora da curva, por aqui passaram a ser amplamente utilizadas por algumas bancas quando deram mostras de quantas portas poderiam abrir. Todavia, o movimento iniciado vagarosamente por volta de 2011 e acelerado anos depois segue se desenvolvendo aos poucos até hoje, sem adesão total por parte das principais bancas brasileiras.

### **3.1.1 HISTÓRICO E PANORAMA ATUAL**

Em 18 de janeiro de 2011 – ano em que o Facebook chegou muito próximo à marca de um bilhão de usuários<sup>102</sup> –, o Mattos Filho foi o primeiro dentre os citados a aderir à rede social. À época, o marketing digital por meio de redes sociais ainda não era tão forte quanto atualmente, mas o Facebook já era parte integrante das estratégias de publicidade das maiores companhias do mundo. O movimento do Mattos Filho foi seguido por Azevedo Sette, Cescon Barrieu, Trench Rossi e TozziniFreire, que, ainda naquele ano, aderiram à rede de Mark Zuckerberg.

O grupo de *Big Law* brasileiros participantes da rede social em questão foi finalizado entre os anos de 2013 e 2016, quando a economia tupiniquim já dava fortes mostras de instabilidade. Dentre os onze grandes escritórios focos do estudo em questão, apenas o Pinheiro Neto e o Tauil & Chequer seguem até hoje fora do Facebook.

Por outro lado, no Instagram – rede social que hoje já ultrapassa um bilhão de usuários e ano passado angariou mais de nove bilhões de dólares somente com anúncios<sup>103</sup> –, a adesão foi menor. Seis dos onze possuem contas, em movimento cujo pioneiro também foi o Mattos Filho, em 2016. A adesão, no entanto, vem crescendo recentemente. Em 2019, foram dois novos entrantes: Azevedo Sette e Machado Meyer.

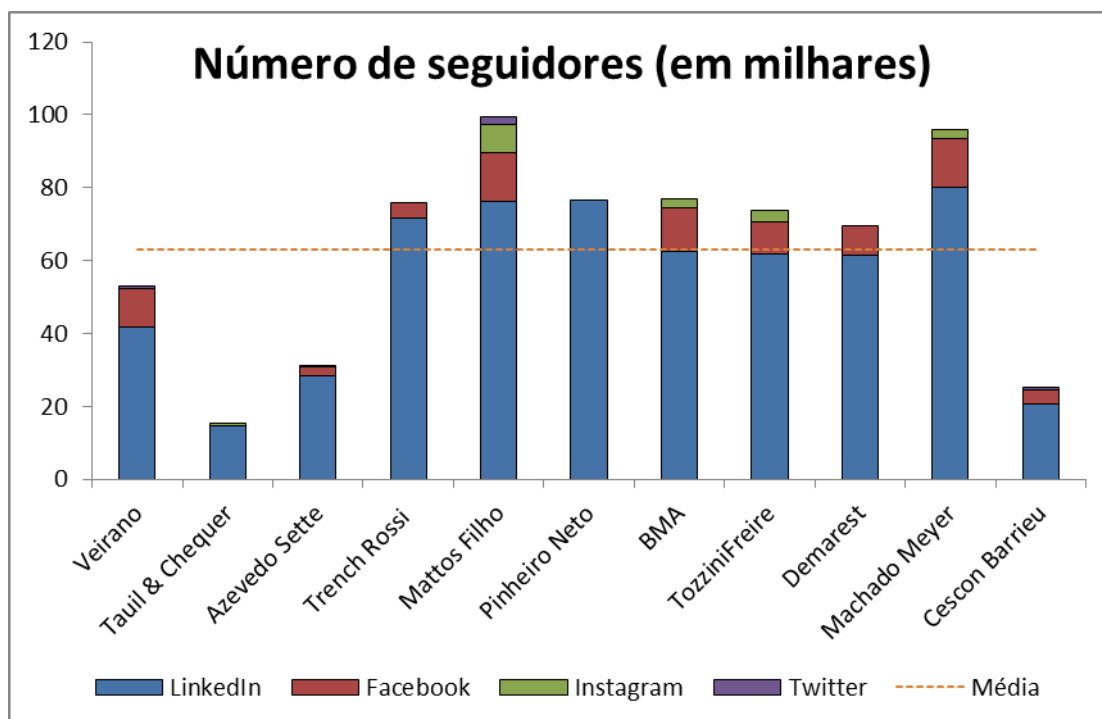
No Twitter, os números são significativamente baixos, com apenas três bancas participando. O LinkedIn, por outro lado, é a única unanimidade: todos os onze escritórios analisados estão presentes. É válido também ressaltar que esta rede é responsável por 86% do total de seguidores em todas as redes sociais dos *Big Law* brasileiros<sup>104</sup>.

---

<sup>102</sup> Em novembro de 2011, o Facebook alcançou 845 milhões de usuários (Cf. FACEBOOK completa 10 anos; veja a evolução da rede social. **G1**, 2014. Disponível em: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2014/02/facebook-completa-10-anos-veja-evolucao-da-rede-social.html>. Acesso em 29 de nov. de 2019).

<sup>103</sup> AMIT, Sanmit. Instagram's Ad Revenue More than Doubled in 2018. **Market Realist**, 2019. Disponível em: <https://marketrealist.com/2019/01/instagrams-ad-revenue-more-than-doubled-in-2018/>>. Acesso em 29 de nov. de 2019.

<sup>104</sup> Todo o levantamento a respeito de número de seguidores, *likes* e interações foi feito no dia 15 de novembro de 2019.



O gráfico acima mostra o número total de seguidores dos principais escritórios Big Law do Brasil nas redes sociais levadas em consideração. A média entre eles está na casa dos 63 mil por banca, tendo o Mattos Filho – o único presente em todas as quatro redes – e o Machado Meyer como os mais seguidos, estando ambos próximos da marca de 100 mil perfis os acompanhando.

A visível adesão em massa ao LinkedIn, contrastando com as demais redes, é um sintoma da visão brasileira acerca da publicidade advocatícia. Por esta ser uma rede social estritamente profissional, não pode ser analisada de forma análoga às já mencionadas propagandas na televisão, no rádio e em *outdoors*, por exemplo. Esta última espécie de divulgação tem a intenção óbvia de angariar clientes, mas também tem a de criar *awareness* a respeito da marca mesmo entre aqueles que não são primariamente consumidores em potencial. Portanto, para se pensar no tratamento dos escritórios enquanto marcas na internet, é necessário se avaliar mais a fundo o seu comportamento em redes sociais não especializadas. Devido à maior adesão, neste trabalho o principal foco de análise será a atuação das firmas selecionadas no Facebook.

### 3.1.2 ATIVIDADE E ENGAJAMENTO NO FACEBOOK

O sucesso de uma companhia no Facebook tem pormenores que vão muito além do seu número de curtidas na rede. Este número, apesar de ser o termômetro mais chamativo de popularidade, funciona apenas como um indicativo de quantas pessoas terão acesso primário aos conteúdos divulgados pela página. Com o EdgeRank, algoritmo da rede, as postagens sequer chegam ao *feed* de todos os curtidores, vez que há um cálculo de afinidade que define para quem a publicação chegará<sup>105</sup>.

Deste modo, o sucesso de um *player* na rede social não deve ser medido somente pelo número de curtidas. Se a página não publicar conteúdo, os *likes* serão, de fato, somente um número. Para capitalizar em cima de seus seguidores, é necessário que a página os exponha a publicações e que estas tenham afinidade com o seu público, de modo a criar conexões e levar as postagens a outras pessoas de fora de sua rede. Por estes motivos é tão importante se analisar o sucesso de uma página por dois vieses: (i) atividade e (ii) engajamento.

A atividade diz respeito à quantidade de conteúdo divulgado por uma página. A análise dela por si só não gera muitos *insights*, vez que há a primazia da qualidade ante a quantidade – sobretudo ao se considerar que muitos posts sem afinidade enfraquecem perfis diante do algoritmo. Todavia, no caso de um nicho que dá seus primeiros passos no marketing digital como o de escritórios de advocacia, é um bom termômetro para se avaliar a importância que estes estão dando para a publicidade por meio deste canal.

Em pesquisa realizada pela Rival IQ<sup>106</sup>, que levou em consideração os desempenhos de doze setores diferentes nas redes, foi levantado que – excluindo-se o setor de mídia, que tem na divulgação nas redes sociais parte substancial de seu *core business* –, a média de posts por dia entre os segmentos analisados foi de 1,03 no ano passado<sup>107</sup>. No âmbito dos

---

<sup>105</sup> EdgeRank: a guide to Facebook's NewsFeed Algorithm. **Edgerank.net**. Disponível em: <<http://edgerank.net/>>. Acesso em: 29 de nov. de 2019.

<sup>106</sup> Consultoria estrangeira em análise de mídias sociais utilizando data science (Disponível em: <https://www.rivaliq.com>. Acesso em 29 de nov. de 2019)

<sup>107</sup> FEEHAN, Blair. 2019 Social Media Industry Benchmark Report. **Rival IQ**, 2019. Disponível em: <<https://www.rivaliq.com/blog/2019-social-media-benchmark-report/>>. Acesso em: 30 de nov. de 2019.

Os segmentos analisados foram: álcool, moda, alimentação, saúde e beleza, educação, casa e decoração, hotelaria, mídia, instituições sem fins lucrativos, varejo e esporte. Por se entender que nenhum dos setores é tem relação próxima com advocacia, foi feita a escolha de se avaliar o mercado como um todo para fins de comparação.

escritórios brasileiros analisados, a média até aqui em 2019 é de 0,61 entre os selecionados. Todavia, há que se considerar que três dentre os nove participantes superaram a média global: Veirano, Demarest e Azevedo Sette – este último o mais assíduo na rede, com 1,17 publicações por dia até a presente data.

A parte mais importante a ser analisada neste tópico, no entanto, diz respeito ao engajamento que os escritórios têm alcançado com suas atividades na rede. Para fins deste levantamento, considerar-se-á engajamento todo o tipo de interação obtida a partir de uma publicação, seja por meio de curtidas, comentários ou compartilhamentos. Este parâmetro é relevante à medida que avalia o quanto as audiências dos escritórios se conectam com os conteúdos que eles compartilham. Baixos números de engajamento denotam erros estratégicos por parte das companhias, vez que demonstram baixa afinidade do público com o que está sendo divulgado.

Para se avaliar quão engajado é o público de uma página, há um indicador amplamente usado no mercado que busca calcular numericamente a conexão dos perfis com os conteúdos publicados: o *engagement rate* (ou, em português, taxa de engajamento).

Há mais de uma forma de se calcular o índice em questão. A mais acurada cruza o número de interações por *post* com o número de perfis que foram alcançados por ele. Entretanto, uma análise exógena não é capaz de calcular este valor, vez que somente os administradores da página têm acesso ao exato número de pessoas atingidas. De forma análoga, o número de curtidas pode ser utilizado – mesmo que com menor acurácia – no lugar da quantidade de alcançados, por ser um indicativo de quantas pessoas estão expostas às publicações da página específica. Não à toa, pesquisas de mercado costumam utilizar esta última fórmula.

De acordo com a supramencionada pesquisa feita pela Rival IQ<sup>108</sup>, em 2018 a taxa de engajamento média entre os setores analisados foi de 0,97%. Isto significa que, em média, uma a cada cem pessoas potencialmente alcançadas por uma publicação se conectam com ela ao ponto de interagirem. Números acima de 1% denotam boa identificação do público com o conteúdo apresentado.

---

<sup>108</sup> Neste caso, foi utilizada a metodologia que divide o engajamento pelo número de curtidas, estando em linha com o levantamento feito neste trabalho.

No que se refere ao âmbito dos *Big Law* brasileiros, a média em 2019 vem sendo de 0,46% de engajamento por post. Somente um escritório está acima da média global: o Trench Rossi Watanabe – justamente aquele com menos postagens no ano, com uma média de aproximadamente um post a cada dez dias. O sucesso deste no quesito aqui estudado é uma mostra de que a quantidade de publicações nas redes sociais não reflete necessariamente uma conexão com o público<sup>109</sup>. É mais importante se divulgar o conteúdo certo do que simplesmente se divulgar.

Abaixo, é possível ver uma tabela com um resumo das informações a respeito do desempenho dos escritórios selecionados até este momento em 2019, estando a informação do líder em cada quesito em negrito<sup>110</sup>.

	Likes	Posts	Posts por dia	Interações/post	Taxa de engajamento/post
Veirano	10.560	365	1,11	37,72	0,36%
Azevedo Sette	2.245	<b>385</b>	<b>1,17</b>	11,45	0,51%
Trench Rossi	4.064	30	0,09	76,30	<b>1,88%</b>
Mattos Filho	13.250	110	0,33	48,45	0,37%
BMA	11.950	181	0,55	<b>103,30</b>	0,86%
TozziniFreire	8.592	237	0,72	37,96	0,44%
Demarest	8.306	343	1,04	34,09	0,41%
Machado Meyer	<b>13.693</b>	109	0,33	30,18	0,22%
Cescon Barrieu	3.796	70	0,21	38,53	1,01%
<b>MÉDIA</b>	<b>8.495</b>	<b>203</b>	<b>0,62</b>	<b>38,89</b>	<b>0,46%</b>

Vê-se, por exemplo, que o BMA, muito embora seja o líder em interações, tem taxa de engajamento significativamente menor que a do Trench Rossi, vez que possui quase o triplo de pessoas potencialmente expostas às suas publicações.

<sup>109</sup> Considerando-se os números dos escritórios analisados, chegou a correlações negativas ao se cruzar (i) posts e interações por post e (ii) likes e interações por post

<sup>110</sup> Todas as informações dizem respeito ao intervalo entre 1º de janeiro e 15 de novembro de 2019; foi desconsiderada a possível atividade de *bots*.

Contudo, diante de tantas informações numéricas, é necessário se perguntar o que estes dados dizem sobre o movimento brasileiro em análise. Para tal, faz-se necessário analisar os números sob diferentes óticas.

A média de postagens no Facebook por parte dos Big Law é de 0,62 por dia. Embora esteja abaixo da média global, há que se considerar o que este número significa se analisado individualmente: os escritórios costumam publicar mais do que uma vez a cada dois dias, contando-se finais de semana. Para um setor usualmente tão distante da publicidade, uma frequência do gênero denota um claro esmero por parte dos *players* em questão. Olhando por um prisma mais conteudista – que será o foco do tópico seguinte –, é válido observar que as publicações, em sua grande maioria, vêm acompanhadas de artes, fotografias e textos que fazem com que não seja tão trivial se atualizar a rede social. É necessário um empenho e, principalmente, uma equipe dedicada a este aspecto – algo inimaginável no setor há alguns anos.

Contudo, ao mesmo tempo em que a análise isolada do número de posts gera reflexões positivas, aquela a respeito do engajamento dos perfis para com as publicações traz uma perspectiva de maior imaturidade para a tendência em questão. A dificuldade de se conectar com o público tem motivações intrínsecas, enraizadas na própria natureza do setor – excessivamente elitizado, tanto em seu conteúdo quanto em sua forma. Todavia, o cenário atual demonstra que, apesar do esforço, os escritórios não têm tido grande sucesso nem mesmo em ao menos relativizar a problemática em questão.

Para se superar barreiras em termos de temática e forma de comunicação, cabe uma análise mais profunda a respeito do conteúdo que vem sendo veiculado pelas bancas ao longo deste ano.

### **3.1.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO**

Uma análise a respeito do que vem sendo publicado pelos escritórios no Facebook traz questões interessantes à baila. Ao se analisar o maior case de sucesso em termos de engajamento, vê-se que, dos trinta posts veiculados pelo Trench Rossi em 2019, onze (36%) são publicações que falam sobre datas comemorativas. Este conteúdo, muito embora seja mais

palatável que aspectos jurídicos, não produz efeitos tão fortes em termos de publicidade para a atividade-fim da empresa. Apesar de gerar *awareness* a respeito da marca, não o faz a vinculando à sua qualidade, mas somente à sua existência.

Há comportamentos específicos por parte de certas bancas que demonstram objetivos individuais. O TozziniFreire tem a prática de traduzir suas postagens para o inglês logo abaixo, o que pode denotar a intenção tanto de alcançar um público estrangeiro quanto de criar uma percepção da marca como uma internacional. O Azevedo Sette, por sua vez, é o que mais divulga vagas em seu perfil. Foram 35 (9%) ao longo deste ano, o que pode significar que esta banca vê o Facebook como uma importante ferramenta de prospecção – outra relevante função para a rede social, sobretudo na busca por jovens talentos.

Olhando-se para os temas que mais surgem como um todo em páginas de escritórios *Big Law* brasileiros, é possível se separar os principais: (i) publicação de artigos por advogados de seu quadro, (ii) participação de advogados de seu quadro em eventos jurídicos, (iii) prêmios e reconhecimentos, (iv) eventos jurídicos patrocinados pelo escritório e (v) iniciativas de apoio a causas sociais. Enquanto os três primeiros são derivados de reconhecimentos por conta do trabalho do escritório em sua atividade-fim, os últimos dois merecem maior atenção por constituírem atividades que vão além do trabalho jurídico.

Os patrocínios a eventos são mais uma forma alternativa de se contornar as restrições à publicidade no setor<sup>111</sup>. Trata-se de forma que, *a priori*, é inegavelmente voltada para um público mais especializado (*i.e.* participantes de eventos jurídicos). Todavia, com a possibilidade de se divulgar o apoio nas redes sociais, o público leigo também passa a ter contato com as atividades dos escritórios em eventos do gênero. Torna-se, portanto, uma espécie de divulgação que colhe frutos em dois momentos diferentes e com dois públicos distintos.

Dentre os escritórios analisados, o líder de publicações divulgando patrocínio a eventos jurídicos foi o Veirano, com catorze – e, portanto, média superior a um evento patrocinado por mês. Atrás dele, Demarest e Machado Meyer aparecem com quatro

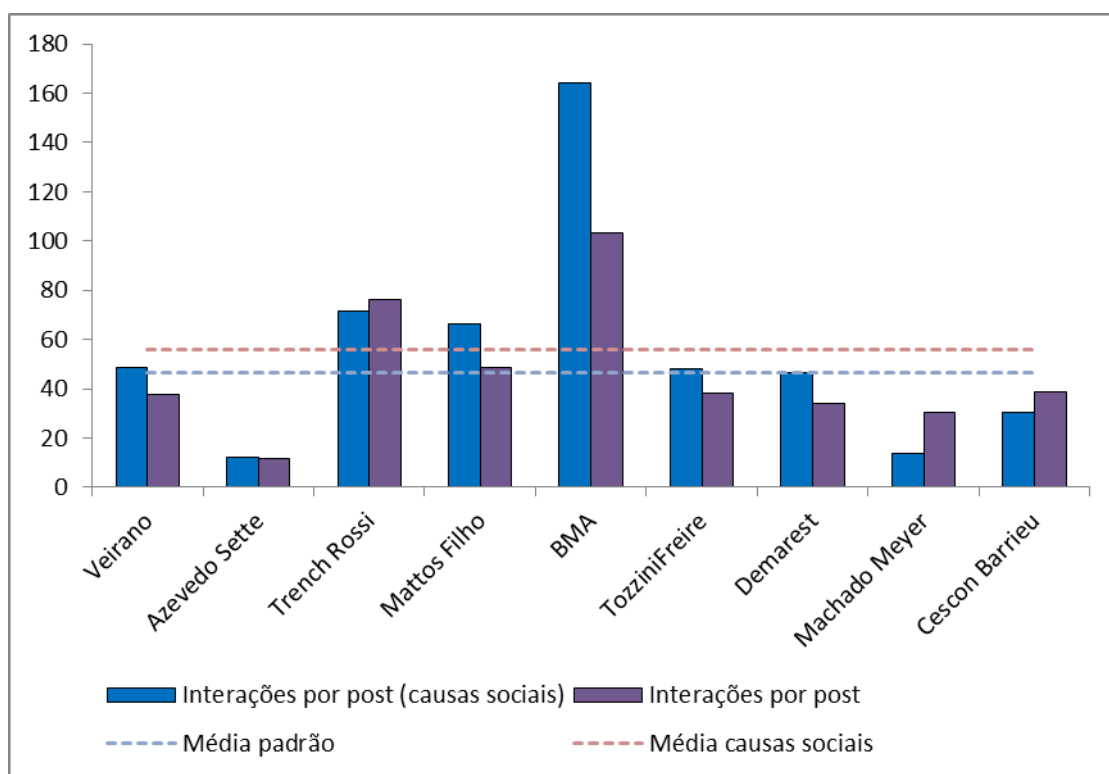
---

<sup>111</sup> Os patrocínios são permitidos, contanto que em conformidade com as demais normas da OAB. Cf. GALLI, Marcelo. OAB libera patrocínio de publicação e evento de caráter jurídico. **Conjur**, 2015. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2015-ago-17/oab-decide-cartao-visitas-advogados>>. Acesso em: 30 de nov. de 2019.

divulgações de eventos patrocinados. Todos, no entanto, o fizeram ao menos uma vez neste ano.

Outro conteúdo que merece atenção especial pela sua recorrência é a divulgação de ações voltadas para causas sociais. A filantropia e o comprometimento com certas causas por si só já é parte da realidade dos escritórios. Em 2019, todos os analisados publicaram em algum momento postagens voltadas para a promoção de diversidade e igualdade – com destaque para causas relativas à igualdade de gênero e racial. 6% de todos os *posts* veiculados no Facebook pelos *Big Law* tiveram este tema<sup>112</sup>.

O desempenho deste conteúdo também demonstra seu apelo junto ao público. A quantidade de interações em postagens que abordam o assunto aumenta em média 20% em relação às estatísticas originais de cada escritório. Analisando-se sob a hipótese previamente levantada de que o Direito é matéria de difícil alcance por parte da população em geral, ações filantrópicas e/ou que levantem bandeiras inclusivas aparecem como boas alternativas para reduzirem o déficit de engajamento inerente à matéria.



<sup>112</sup> A pesquisa acerca da temática dos posts foi feita por meio de palavras-chave. Neste caso em específico, foram pesquisadas postagens que contivessem os seguintes termos: (i) apoio, (ii) beneficente, (iii) instituição, (iv) igualdade, (v) diversidade e (vi) inclusão. Os resultados foram filtrados de acordo com a afinidade com a temática pesquisada.

### 3.1.4 ANÁLISE DO MOVIMENTO BRASILEIRO

Com base em todo o exposto, é possível se delinear algumas questões relativas às tendências publicitárias na advocacia nacional. Trata-se de movimento propriamente brasileiro, devido às circunstâncias específicas da seara regulatória do país. Nos Estados Unidos, por exemplo, o filão das mídias sociais não se mostra tão revolucionário, vez que há maior liberdade para se captar clientes. Por este motivo não há interseções com o que vem ocorrendo nos principais mercados desde a crise de 2008. A efetiva existência de uma tendência específica em âmbito nacional fica clara ao se comparar com o panorama estrangeiro.

Ao se avaliar a presença dos escritórios com maior faturamento no mundo em 2017 nas redes sociais, o cenário escancara o esforço que os *Big Law* brasileiros vêm fazendo neste aspecto.

O Kirkland & Ellis, mesmo tendo a maior receita do mundo, sequer possui página própria no Facebook. O Latham & Watkins, também americano e segundo colocado na lista, tem pouco mais de nove mil curtidas na rede social – o que o colocaria apenas na quinta posição dentre os principais escritórios brasileiros, mesmo com a população americana sendo aproximadamente 64% maior que a brasileira<sup>113</sup>.

Vê-se, portanto, que, diante de um cenário histórico de negligência a questões de *branding* e publicidade por parte dos escritórios, o fato de isto mudar sem grande influência externa denota uma relativa mudança de cultura em meio ao mercado jurídico brasileiro. O recente ingresso de alguns escritórios em outras redes não profissionais como o Instagram demonstra também que o movimento segue ganhando força.

As análises de desempenho e conteúdo, por outro lado, trazem *insights* com relação às características e à evolução da tendência em questão. O fraco engajamento pode ser enxergado por um viés cultural, visto que o Direito é matéria historicamente distante da população em geral e de difícil identificação, ou pelo prisma do próprio amadurecimento do

---

<sup>113</sup> WORLDOMETERS. USA and Brazil Populations. Disponível em: <<https://www.worldometers.info/>>. Acesso em: 17 de nov. de 2019.

movimento em si, que expõe que as bancas ainda têm dificuldades de utilizar as redes sociais de formas eminentemente estratégicas e movidas por uma inteligência de mercado para além da simples divulgação de *posts*. O conteúdo, por sua vez, demonstra que há assuntos que rompem certas barreiras e que começam a ser mais explorados pelas bancas de modo a criar maior proximidade com os usuários. Muito embora estes assuntos não possam predominar, por não estarem ligados à atividade-fim, deve-se procurar um ponto ótimo na distribuição de conteúdos diversificados.

De forma geral, é digna de nota a recente importância dada à publicidade pelos escritórios. As redes sociais foram extremamente disruptivas neste aspecto diante do cenário brasileiro, permitindo um *shift* na forma com a qual a população em geral enxerga estas firmas e como elas próprias se enxergam.

### 3.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Enquanto a tendência publicitária exposta nos tópicos anteriores foi um movimento eminentemente brasileiro e sem interseção com as movimentações globais, o fortalecimento do uso da tecnologia por parte dos escritórios de advocacia do país foi importado tardiamente dos principais mercados.

O cerne da utilização de tecnologia no setor está no movimento das *legaltechs*<sup>114</sup>, que abrange diferentes campos do âmbito jurídico. Em linha com o contexto do trabalho, serão abordadas principalmente as soluções desenvolvidas que visam auxiliar os escritórios de advocacia na realização eficiente de suas tarefas. Todavia, em um primeiro momento, é válido se expor que há fortes movimentos tecnológicos no contexto jurídico que ocorrem por fora da estrutura das bancas. Os principais expoentes dizem respeito a soluções voltadas para os cidadãos comuns – analogamente ao que foi visto no exterior, conforme abordado no tópico 2.4 – e também para o âmbito jurídico estatal, que é especialmente sensível em terras brasileiras.

---

<sup>114</sup> SALVATICO, Tatiane. *Lawtechs e legaltechs: a revolução tecnológica nos ambientes jurídicos*. **Blog Advise**, 2018. Disponível em: <<https://blog.advise.com.br/lawtechs-e-legaltechs/>>. Acesso em: 30 de nov. de 2019. O conceito considerado neste trabalho foi o de *legaltechs* e *lawtechs* como empresas de tecnologia voltadas para soluções jurídicas.

Segundo levantamento do CNJ<sup>115</sup>, há hoje no país 80 milhões de processos tramitando – o que representa um aumento de 30% em relação ao número de dez anos atrás. A morosidade do judiciário brasileiro é notória e acaba ensejando uma maior busca por ferramentas tecnológicas justamente nos dois aspectos supracitados: por parte do próprio judiciário, buscando reduzir os números em questão, e também por parte da população, que, querendo evitá-lo, procura ferramentas alternativas, como foi o caso das plataformas online de mediação de conflitos abordadas no tópico global.

Em 2019, no entanto, o número de processos diminuiu pela primeira vez em dez anos. Ao se buscar as motivações por trás da tímida redução de 1,2%, Richard Pae Kim, Secretário Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica do Conselho Nacional de Justiça, em entrevista à EXAME<sup>116</sup>, trouxe, entre outras justificativas, a maior informatização e a integração do processo judicial eletrônico com plataformas do governo. A tecnologia, portanto, já encontra-se cada vez mais entranhada em um dos setores mais anacrônicos da sociedade brasileira<sup>117</sup>.

Outra justificativa para a queda numérica em questão foi o maior incentivo a métodos alternativos de resolução de conflitos – e, isso pode-se creditar parte às plataformas de ODR tupiniquins<sup>118</sup>. Estas evitam que causas cheguem ao judiciário e aumentem o número de processos tramitando no país.

---

<sup>115</sup> JUSTIÇA em números 2019. Brasília, CNJ, 2019. Disponível em: <[https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica\\_em\\_numeros20190919.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf)>. Acesso em 30 de nov. de 2019.

<sup>116</sup> “Segundo Pae Kim, há diversas iniciativas sendo colocadas em prática para reduzir, cada vez mais, os números processuais da justiça brasileira. Entre elas, está o incentivo à conciliação e à mediação, a informatização, a integração do PJe com a plataforma do governo consumidor.gov, um programa relacionado a execuções fiscais e o Prêmio CNJ de Qualidade — com incentivo ao aumento da produtividade, além de uma política de melhoria da gestão de dados.” (Cf. CERIONI, Clara. Brasil tem primeira queda no número de processos em pelo menos 10 anos. **Exame**, 2019. Disponível em: ><https://exame.abril.com.br/brasil/apos-dez-anos-brasil-tem-queda-no-numero-de-processos-na-justica/>>. Acesso em 30 de nov. de 2019).

<sup>117</sup> É digna de nota também a iniciativa do STJ de utilizar Inteligência Artificial em seu dia-a-dia para maximizar a eficiência do trabalho (Cf. SALVATICO, Tatiane. Inteligência Artificial é a aposta tecnológica do STJ. **Blog Advise**, 2018. Disponível em: <<https://blog.advise.com.br/inteligencia-artificial-stj/>>. Acesso em 30 de nov. de 2019).

<sup>118</sup> São diversos os exemplos como a Mediação Online (Disponível em: <https://www.mediacaonline.com/>. Acesso em 30 de nov. de 2019) e a D’Acordo (Disponível em: <http://www.dacordo.com.br/>. Acesso em 30 de nov. de 2019), adotada já por grandes companhias, como o Banco BMG e a Volkswagen.

Hoje, o Brasil já tem cerca de 150 *legaltechs* – um crescimento de 300% em relação a 2017<sup>119</sup>. No entanto, apesar de o avanço ter sido grande nos últimos anos, ainda há forte defasagem com relação a mercados mais consolidados, tendo em vista que, em escala global, este setor movimentou 1,6 bilhões de dólares somente em investimentos no ano passado<sup>120</sup>. Nos Estados Unidos, conforme abordado ao longo do presente trabalho, o nicho se desenvolveu logo nos primeiros anos pós-crise. Por aqui, por sua vez, ele começou a tomar forma mais coesa somente há dois anos atrás, quando, por exemplo, foi criada a Associação Brasileira de *Lawtechs* e *Legaltechs* (AB2L).

No que se refere ao ecossistema de *startups* de uma forma geral, o Brasil lida com uma natural defasagem em relação a países mais desenvolvidos. Enquanto no mercado estrangeiro a forte onda de empreendedorismo tecnológico se iniciou logo nos primórdios da internet<sup>121</sup>, no país ela ganhou mais forças no começo da segunda década do milênio, quando surgiram algumas das principais representantes do Brasil neste mercado<sup>122</sup>. Foi também nesta época que certos nichos começaram a se desenvolver de forma mais significativa no país, como as *fintechs*<sup>123</sup> – o Nubank, principal expoente brasileiro neste meio, foi fundado em 2013. Apesar de o movimento ter ganhado mais força globalmente após a crise de 2008, o Paypal, principal expoente americano, é de 1999.

Entretanto, no que se refere ao *timing* dos movimentos, há uma semelhança vital em meio às diferenças temporais: o cenário econômico dos países. Para um mercado conservador como o jurídico, era necessário um grande baque para que os *players* mudassem seus comportamentos de alguma forma e, enquanto no exterior sabemos que este foi a crise de 2008, no Brasil a analogia pode ser feita com o conturbado cenário econômico do começo da segunda metade desta década.

---

<sup>119</sup> BATISTA, Henrique Gomes. Terno, gravata e robôs: start-ups de tecnologia mudam o mundo analógico do Direito. **OGLOBO**, 2019. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/terno-gravata-robos-start-ups-de-tecnologia-mudam-mundo-analogico-do-direito-1-23999262>>. Acesso em 30 de nov. de 2019.

<sup>120</sup> PIVOVAROV, Valentin. 713% Growth: Legal Tech Set An Investment Record In 2018. **Forbes**, 2019. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/valentinpivovarov/2019/01/15/legaltechinvestment2018/#4a47f8387c2b>>. Acesso em 30 de nov. de 2019.

<sup>121</sup> MOREIRA, Daniela. O que é uma startup? **Exame**, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em 30 de nov. de 2019.

<sup>122</sup> Dentre os chamados “unicórnios” (*startups* avaliadas em mais de um bilhão de dólares) brasileiros, o iFood foi criado em 2011, a 99Taxi em 2012 e o Nubank em 2013, por exemplo.

<sup>123</sup> UM guia para entender a revolução no setor financeiro. **Exame**, 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/na-onda-digital/>>. Acesso em 30 de nov. de 2019.

Pensando nisso, recentemente surgiram iniciativas voltadas para a transformação digital dos escritórios *Big Law*, em linha com o futuro mais tecnológico da profissão. Uma das mais notórias foi idealizada pelo TozziniFreire, que lançou em 2018 o programa ThinkFuture<sup>124</sup>, voltado para a inovação em meio à transformação digital do Direito. O programa, autointitulado “o primeiro programa de inovação em um escritório brasileiro *full-service*”, tem diversos braços, que vão desde cursos e *workshops* até a instalação de espaços de inovação dentro da estrutura física do escritório. A responsabilidade pelas atividades em questão foi dividida em diferentes frentes, que envolvem de advogados a profissionais de TI.

Todavia, a iniciativa do TozziniFreire está longe de ser isolada entre os *Big Law*. Muito embora seja talvez aquela com maior divulgação em termos de estrutura e ações, encontra paralelos em outros escritórios – inclusive em momentos anteriores. O Machado Meyer, por exemplo, criou nos últimos anos projeto interno denominado “Engenharia Jurídica”, com o objetivo de analisar soluções de inteligência artificial que contribuam em trabalhos de pesquisa, organização, indexação e elaboração de documentos<sup>125</sup>. O Trench Rossi, por sua vez, também possui comitês internos que lidam com ações do gênero<sup>126</sup>. O Mattos Filho já tem em seu cotidiano a utilização de IA para analisar contratos e extrair dados para auditorias em casos de *M&A*, mas tem planos de levar a tecnologia com maior vigor para a seara do trato com o cliente, buscando desenvolver ferramentas com interfaces junto a eles<sup>127</sup>. O Azevedo Sette segue caminho semelhante, trabalhando junto a parceiros no desenvolvimento de seus próprios *softwares*, com o objetivo não só de utilizá-los internamente, mas também de comercializá-los, os transformando em nova fonte de receita para o escritório<sup>128</sup>.

---

<sup>124</sup> TOZZINI FREIRE. Think Future. Disponível em: <<http://tozzinifreire.com.br/thinkfuture/>>. Acesso em 30 de nov. de 2019.

<sup>125</sup> SCARAMUZZO, Mônica. Reestruturações continuam ativas, mas com valores menores. **Estadão**, 2018. Acesso em: <<https://www.machadomeyer.com.br/pt/imprensa-ij/reestruturacoes-continuum-ativas-mas-com-valores-menores>>. Acesso em 30 de nov. de 2019.

<sup>126</sup> CRISE e incerteza das eleições impactaram atividades e faturamento do Trench Rossi. **Jota**, 2019. Acesso em: <<https://www.jota.info/carreira/trench-rossi-crise-eleicoes-faturamento-23012019>>. Acesso em 30 de nov. de 2019.

<sup>127</sup> IGNACIO, Laura. Escritórios criam empresas para vender soluções digitais. **Valor**, 2019. Disponível em: <<https://valor.globo.com/legislacao/noticia/2019/10/07/escritorios-criam-empresas-para-vender-solucoes-digitais.ghtml>>. Acesso em 30 de nov. de 2019.

<sup>128</sup> VALENTE, Gabriela Freire. Azevedo Sette: ser um ativo de seus clientes é lei. **Azevedo Sette**, 2017. Disponível em: <<http://www.azevedosette.com.br/noticia/azevedo-sette-ser-um-ativo-de-seus-clientes-e-lei/4596>>. Acesso em 30 de nov. de 2019.

O Pinheiro Neto é mais um exemplo de banca que utiliza ferramentas de inteligência artificial em seu cotidiano<sup>129</sup>. Entretanto, sua relação com a tecnologia vai além deste fator. O escritório é também o único da América Latina que consta como afiliado ao Stanford Program in Law, Science and Technology, programa da prestigiada Faculdade de Direito de Stanford (EUA) que tem como objetivo discutir o futuro da tecnologia no setor<sup>130</sup>. Na curta lista de afiliados, há companhias como Google e Samsung e também grandes escritórios estrangeiros, como WilmerHale e Fenwick & West. A relação da banca com o setor tecnológico em si é tão desenvolvida que no ano passado ela inaugurou filial em Palo Alto, onde fica o afamado Vale do Silício, coração das grandes inovações tecnológicas do Ocidente<sup>131</sup>.

Nos últimos dois anos – justamente no mesmo íterim em que o número de *legaltechs* no país quadruplicou – foi vista a maior movimentação por parte dos escritórios no sentido de se aproximarem da tecnologia em suas práticas<sup>132</sup>. Pode-se dizer que, com o volume de notícias e divulgação de iniciativas do gênero, os escritórios *Big Law* estão vivendo de forma mais intensa a revolução neste momento – mesmo tendo gestado o movimento anos antes.

---

<sup>129</sup> “Álvaro Uliani, sócio do Pinheiro Neto Advogados, contou o que o escritório busca em termos de tecnologia para aprimorar o trabalho dos advogados, como ferramentas que auxiliem na análise e filtragem de inúmeros documentos de fusões e aquisições e o levantamento de informações sobre precedentes judiciais. ‘Todo escritório tem um grande repositório de minutas de contratos e precedentes, mas uma vez arquivado recebe um número no rodapé e é muito difícil de recuperá-los de uma forma útil. Depende da lembrança de alguém’, conta o advogado. ‘Imaginamos que uma ferramenta que faça isso de forma rápida teremos muito a ganhar’, diz.” (Cf. COURA, Kalleo. ADVOGADOS não serão substituídos pela tecnologia. *Jota*, 2017. Disponível em: <<http://www.pinheironeto.com.br/imprensa/advogados-nao-serao-substituidos-pela-tecnologia>>. Acesso em 30 de nov. de 2019).

<sup>130</sup> STANFORD LAW. LST Affiliate Members. Disponível: <<https://law.stanford.edu/stanford-program-in-law-science-technology/lst-affiliates-program/#slnav-lst-affiliate-members>>. Acesso em 30 de nov. de 2019.

<sup>131</sup> PINHEIRO Neto Advogados inaugura escritório em Palo Alto, no Vale do Silício. *Migalhas*, 2018. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/Quentes/17,MI283977,11049-Pinheiro+Neto+Advogados+inaugura+escritorio+em+Palo+Alto+no+Vale+do>>. Acesso em 30 de nov. de 2019.

<sup>132</sup> No começo deste ano, o Machado Meyer contratou novo sócio para a área de tecnologia (Cf. MACHADO Meyer Advogados apresenta novos sócios. *Migalhas*, 2019. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/Quentes/17,MI295230,11049-Machado+Meyer+Advogados+apresenta+novos+socios>>. Acesso em 30 de nov. de 2019) – o que o Mattos Filho havia feito no ano anterior (Cf. PAULO Brancher é o novo sócio de Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr. e Quiroga Advogados. *Migalhas*, 2019. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/Quentes/17,MI284182,71043-Paulo+Brancher+e+o+novo+socio+de+Mattos+Filho+Veiga+Filho+Marrey+Jr+e>>. Acesso em 30 de nov. de 2019).

A notícia a respeito das iniciativas de inteligência artificial do Trench Rossi foi veiculada neste ano. O ThinkFuture, do TozziniFreire, é de 2018 – mesmo ano da inauguração do escritório do Pinheiro Neto em Palo Alto. A menção à criação do projeto “Engenharia Jurídica” por parte do Machado Meyer foi feita no começo de 2018. A menção aos investimentos do Azevedo Sette em tecnologia foi feita em entrevista realizada em 2017, dando a entender que já era movimento consolidado dentro do escritório. No relatório anual de 2016 do Mattos Filho, o sócio-diretor José Eduardo Carneiro Queiroz já mencionava as transformações tecnológicas na advocacia, inclusive citando as pesquisas do professor Richard Susskind (Cf. MATTOS FILHO. Relatório Anual 2016. Disponível em: <<https://publicacoes.mattosfilho.com.br/books/hlnz/#p=1>>. Acesso em 30 de nov. de 2019).

Enquanto no início da crise brasileira as iniciativas ainda eram tímidas<sup>133</sup>, hoje praticamente todos os maiores escritórios do país divulgaram em algum momento – por meio da imprensa ou de *releases* próprios – a utilização de ferramentas tecnológicas para a prática do Direito<sup>134</sup>.

A resistência à inovação foi quebrada pela questão cíclica (aqui ocorrida com maior intensidade após 2014) e por uma estrutural análoga à que ocorreu nos demais mercados – o que explica desenvolvimento anterior do próprio ecossistema de *startups* brasileiro, no começo da segunda década, sem precisar do ensejo da desaceleração chinesa. Contudo, no Brasil, a questão cultural a respeito da profissão do advogado é algo digno de atenção especial.

No país, ainda há certa aura imaculada em torno da advocacia. Não à toa, há mais faculdades de Direito por aqui do que há se somando todas as demais no planeta<sup>135</sup>, mesmo com um mercado não tão próspero<sup>136</sup>. Os cursos jurídicos seguem sendo cada vez mais procurados mesmo diante de um cenário obscuro em termos de empregabilidade para a profissão<sup>137</sup>. Aqui, a questão cultural sempre foi especialmente forte: independentemente do contexto da ocupação, ser advogado tem também uma questão de *status* embutida. Esta caracterização deve ser somada ao cenário macroeconômico para explicar a defasagem brasileira no setor.

---

<sup>133</sup> A primeira iniciativa do gênero encontrada data de 2014, quando o TozziniFreire contratou a aceleradora ACE para se aproximar do ecossistema de startups. Um pequeno passo apenas, mas que já era indicativo da maior atenção dada pelos Big Law para o setor. (Cf. LIMA, Luciana. Veja como a tecnologia está mudando o trabalho dos advogados. **Exame**, 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/veja-como-a-tecnologia-esta-mudando-o-trabalho-dos-advogados/>>. Acesso em: 30 de nov. de 2019.

<sup>134</sup> O único escritório dentre os separados em que não foi encontrada a divulgação de nenhuma iniciativa do gênero foi o Tauil & Chequer. Bancas como BMA, Veirano e Cescon Barrieu não divulgaram iniciativas concretas, mas ao menos uma vez veicularam entrevistas que deram a entender que ferramentas do gênero eram utilizadas.

<sup>135</sup> BRASIL tem mais cursos de Direito do que todos os outros países do mundo juntos. **Guia do Estudante**, 2017. Disponível em: <<https://guiadoestudante.abril.com.br/universidades/brasil-tem-mais-cursos-de-direito-do-que-todos-os-outros-paises-do-mundo-juntos/>>. Acesso em: 30 de nov. de 2019.

<sup>136</sup> O número de advogados no Brasil já ultrapassa um milhão (Cf. ABRÃO, Camila e PEDROZO, Juliano. "Um a cada 190 habitantes: por que o Brasil tem tanto advogado". **Gazeta do Povo**, 2019. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/justica/numero-advogados-brasil-oab/>>. Acesso em 30 de nov. de 2019) e o mercado não parece absorver toda esta demanda. Entre 2008 e 2018, mais de 30% dos escritórios abertos em São Paulo foram fechados (Cf. NÚMERO de escritórios de advocacia fechados aumenta no Brasil. **Exame**, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/numero-de-escritorios-de-advocacia-fechados-aumenta-no-brasil/>>. Acesso em: 30 de nov. de 2019)

<sup>137</sup> Aqui, soma-se as condições do mercado com a própria grande quantidade de alunos de Direito que se preparam para adentrá-lo e torná-lo ainda mais concorrido.

Contudo, a tendência é que, com o tempo, a prática tecnológica se dissemine ainda mais. Bancas que se utilizam deste tipo de ferramenta vêm reconhecendo os ganhos ao redor do mundo. O mercado mundial de *legaltechs* em 2018 registrou crescimento de impressionantes 713%<sup>138</sup>. Ainda há muito espaço para ganho em um setor que engatinha em meio à revolução da inteligência artificial. As tendências recentes divulgadas no Brasil demonstram que a própria visão acerca da profissão vem mudando. Até mesmo pelo fato de o mercado nacional ser consideravelmente concorrido, espera-se que nos próximos anos o perfil do advogado brasileiro também mude. Para que um advogado possa fazer parte de alguma das mais prestigiadas bancas do país, o notório conhecimento jurídico talvez não seja suficiente se não for somado a uma veia tecnológica.

---

<sup>138</sup> PIVOVAROV, Valentin. *Op. cit.*

#### 4. CONCLUSÃO

É a economia, estúpido!<sup>139</sup>

Em 1991, no último ano antes de nova eleição, os Estados Unidos saíram vitoriosos da Guerra do Golfo, sob a batuta do então presidente George Bush. A vitória foi primordial para Bush, que buscava a reeleição no ano seguinte e tinha naquele sucesso seu principal trunfo, vez que parecia curar as feridas ainda abertas deixadas pela Guerra do Vietnã. Contudo, no ano seguinte, James Carville, assessor da campanha de Bill Clinton – seu adversário na corrida eleitoral – virou o tabuleiro de ponta-cabeça ao cunhar a frase acima.

O curto e malcriado *slogan* tinha ideia tão simples quanto a semântica indicava. Seu objetivo era tentar minar os efeitos da vitória de Bush no ano anterior, voltando o foco da discussão para a economia, que, à época, estava em recessão. A proposta de Carville surtiu efeito, a popularidade de Bush despencou e Clinton saiu vitorioso – provando que, no fim do dia, o fator decisivo era, de fato, a economia.

Desde então, a frase tornou-se emblemática, com variações suas estampando capas de jornais ao redor do mundo até os dias atuais<sup>140</sup>. E, se ela segue relevante até hoje, é porque seu racional ainda ecoa. Mesmo nos setores mais tradicionais, são poucas as convicções que resistem ao poder da economia.

Pode-se dizer que, no mercado advocatício, a *ratio* de Carville foi essencial para subverter dogmas de um setor que parecia estático em meio a tantas mudanças no mundo corporativo. Nem mesmo a soberba natural à profissão resistiu a pressões econômicas. Ao longo deste trabalho, foi feita a análise de inovações em meio à prática da advocacia e, tanto no cenário externo quanto no nacional, o principal denominador comum para as mudanças estudadas foi, justamente, a economia. Ao se pensar, por exemplo, na questão da remuneração em escritórios americanos e britânicos, tem-se um movimento em que o fator estrutural teve

---

<sup>139</sup> FREITAS JR, Osmar. É a economia de novo, estúpido. *Época*, 2008. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDR81174-6013,00.html>>. Acesso em: 30 de nov. de 2019.

<sup>140</sup> Em meio à crise de 2008, a frase voltou a ganhar popularidade, devido às semelhanças da situação com aquela vivida em 1992. Um exemplo de reedição de capa com variação do slogan foi a da revista Time, às vésperas da eleição, que dizia “É hora dos eleitores, estúpido!”.

peso quase nulo: as tendências obedeceram cegamente ao econômico, se comportando de forma cíclica.

Tanto os Estados Unidos e o Reino Unido quanto o Brasil passaram – e ainda passam – por movimentos com a mesma lógica subjacente: o aumento da pressão competitiva ocasionado por crises econômicas. Em ambos, esta questão foi um gatilho para o surgimento de novas tendências, que variaram de mercado para mercado, respeitando questões como a própria competitividade e a cultura local a respeito da profissão. Por causa deste fenômeno, hoje, indubitavelmente, pode-se dizer que a advocacia está mudando. O setor, que parecia imune a inovações tecnológicas e de gestão, ancorado na defesa de um cego tradicionalismo, vem cedendo aos poucos aos novos tempos vividos pelo mundo corporativo.

Os focos deste estudo, naturalmente, representam apenas a ponta do *iceberg* da advocacia, tanto nacional quanto internacionalmente. No âmbito externo foram analisados a fundo apenas dois países, enquanto no Brasil o cerne recaiu sobre onze escritórios, em meio a dezenas de milhares. A escolha foi consciente, pois não há motivos para se falar em grandes revoluções em setores que não têm o mesmo tamanho e as mesmas pressões competitivas. A pequena advocacia continuará subsistindo com base no boca-a-boca da mesma forma que pequenos negócios seguirão sobrevivendo em ambientes propícios para tal. O mercado jurídico ainda tem o trunfo de seguir sempre necessário: as pessoas continuarão se divorciando, falecendo, cometendo crimes, empreendendo e tomando uma série de decisões que levam à evitada porém inevitável atuação de advogados.

Contudo, hoje a própria figura do profissional está se distanciando cada vez mais daquela presente há milênios no imaginário popular. As sociedades de advogados estão se tornando imensas estruturas corporativas e faturando bilhões. O trabalho artesanal está sendo substituído por grandes linhas de produção, com auxílio de profissionais externos e máquinas. As habilidades necessárias para o sucesso também estão mudando: hoje é necessária maior multidisciplinariedade e intimidade com a tecnologia. Nem mesmo o Brasil – país dos advogados, bacharéis, concursos públicos e cursos de Direito – passou incólume pela transformação: as bancas estão entrando na era da inteligência artificial e até chegaram ao inesperado ponto de investirem em publicidade.

Por tais motivos, hoje é mais difícil se delinear de forma tão característica a persona do advogado. A aura imaculada dos tempos de Atticus Finch e outros contemporâneos aos poucos vai se esvaindo e dando lugar a uma grande incógnita no que se refere ao futuro da persona em questão. Talvez pela primeira vez na história a concepção popular em torno deste profissional esteja em constante transformação.

E, se hoje há toda esta incerteza acerca do advogado do futuro, é porque também não há plena certeza acerca do futuro de dois fatores que se provaram particularmente importantes nos últimos anos: a tecnologia e – agora sem a utilização malcriada de vocativos – a economia.

## REFERÊNCIAS

COSTA, Elcias Ferreira da. **Deontologia Jurídica. Ética das Profissões Jurídicas**. Rio de Janeiro (RJ): Forense, 2002

CRAMER, Reid. **Millennials Rising: Coming Of Age In The Wake Of The Great Recession**. New America, 2014.

FEIGELSON, Bruno; BECKER, Daniel e RAVAGNANI, Giovanni. **O Advogado do amanhã: estudos em homenagem ao professor Richard Susskind**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.

GUILLERS, Stephen. **A Profession, If You Can Keep It: How Information Technology and Fading Borders are Reshaping the Law Marketplace and What We Should Do About It**. NEW YORK UNIVERSITY SCHOOL OF LAW PUBLIC LAW & LEGAL THEORY RESEARCH PAPER SERIES WORKING PAPER NO May 2012.

HUHN, Wilson. **The Five Types Of Legal Argument**. 1 ed. Carolina Academic Press, 2002. p. 12.

JENKINS, Johnathan. What Can Information Technology Do For Law? In: **Harvard Journal of Law & Technology**. V. 21, n.2, 2008, p. 591

KATZ, Daniel Martin. Quantitative Legal Prediction—Or—How I Learned To Stop Worrying And Start Preparing For The Data-Driven Future Of The Legal Services Industry. In: **Emory Law Journal**. Vol. 62., 2012

KATZ, Daniel Martin. The MIT School of law? A perspective on legal education in the 21st century. In: **University Of Illinois Law Review**, Vol. 2014.

LANGARO, Luiz Lima. **Curso de Deontologia Jurídica**. São Paulo (SP): Saraiva, 1996

MANZI, Rafael. O fim do superciclo das commodities internacionais e seus reflexos na economia brasileira. In: **Conjuntura Internacional v.13**. Belo Horizonte, 2016. pp. 36-43

McGINNIS, John O.; PEARCE, Russel G. The Great Disruption: How Machine Intelligence Will Transform The Role Of Lawyers In The Delivery Of Legal Services. In: **Fordham Law Review**, Fordham, v. 82, n. 6, 2014.

MULLIN, R. (1996), "MANAGING THE OUTSOURCED ENTERPRISE". In: **Journal of Business Strategy**, Vol. 17 No. 4, pp. 28-36.

QUINN, James Brian; HILMER, Frederick G. Strategic Outsourcing. In: **Sloan Management Review**; Cambridge Vol. 35, Ed. 4, (Summer 1994): 43.

RICKMAN, Neil; ANDERSON, James M. **Innovations in the Provision of Legal Services in the United States An Overview for Policymakers** . Kauffman-RAND, 2011.

SUCHMAN, Mark C. Dealmakers and Counselors: Law Firms as Intermediaries in the Development of Silicon Valley. In: KENNEY, M. **Understanding Silicon Valley: The Anatomy of an Entrepreneurial Region**. Palo Alto: Stanford University Press, 2000

SUSSKIND, Richard. **The End of Lawyers? Rethinking the Nature of Legal Services**, Oxford University Press, Oxford, 2008.

SUSSKIND, Richard. **Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future**. Oxford, 2017.