



New-look law firms e lawtechs: para além da inovação de solução, uma questão de inovação de significado no mercado de serviço jurídico

Fernanda Borghetti Cantali

Unisinos, São Leopoldo, Rio Grande do Sul, Brasil

<http://orcid.org/0000-0002-1889-9881>

Guilherme Wünsch

Unisinos, São Leopoldo, Rio Grande do Sul, Brasil

<http://orcid.org/0000-0002-0012-3559>

Introdução

Tecnologia, inovação e direito são palavras que, por muito tempo, não combinavam entre si. Contudo, com a crise econômica, a concorrência acirrada e o nível de exigência dos clientes, o uso da tecnologia e da inovação na prestação do serviço jurídico passou a ser uma necessidade. Até porque, o uso de novas tecnologias, é a grande marca do momento pelo qual passa a humanidade. A tecnologia vem impactando de forma indelével praticamente todos os setores do mercado, assim como a economia e a sociedade, provocando grande disrupção em todos os sentidos.

O presente artigo tem como tema central a análise dos impactos provocados pela tecnologia e pela inovação na prestação do serviço jurídico, fazendo surgir, nesse segmento especializado, um novo perfil a ser seguido pelos escritórios de advocacia, assim como as chamadas *lawtechs* ou *legaltechs*, as quais são, na maioria das vezes, *startups* jurídicas que vem revolucionando o setor. A partir desta análise, o problema que se pretende responder é: em que medida os impactos da nova economia e das novas tecnologias estão a exigir, para além de inovação de solução, inovação de significado na prestação dos serviços jurídicos?

A hipótese de ressignificação da prestação do serviço se evidencia quando se percebe uma alteração da relação das pessoas com o mundo jurídico, já que o serviço jurídico prestado com o auxílio da tecnologia se mostra muito mais eficiente do que o tradicional, construindo uma experiência positiva. A eficiência,

aliada a customização do serviço conforme as necessidades do cliente, tem como principal consequência a satisfação de quem toma o serviço, fazendo com que este tenha um novo e inovador significado. A inovação de significado nada mais é do que uma estratégia que cria alto grau de diferenciação no relacionamento entre as organizações e seus clientes; gera valor para o usuário.

O objetivo geral é demonstrar que a adoção de novo perfil de escritório de advocacia é fundamental para que estes mantenham a sua importância em um mercado impactado pelas tecnologias da informação, assim como que as *startups* jurídicas são ferramentas essenciais justamente para que se possa implementar este novo perfil, por meio do qual inovar no exercício das atividades da advocacia não represente apenas uma inovação de solução, ou seja, apenas resolvam problemas existentes com ideias novas e aplicação de novas tecnologias. O que se pretende é defender a necessidade, baseada na obra de Roberto Verganti, da implementação de uma inovação de significado, redefinindo-se o problema, mudando não só o como se utiliza algo, mas também o porquê o usar. É preciso que o serviço jurídico tenha um novo e inovador significado para os seus usuários.

Como objetivos específicos, pretende-se contextualizar a mudança de era com a quarta revolução industrial impulsionada justamente pelas novas tecnologias disruptivas; analisar a necessidade de adoção de um novo perfil para as sociedades de advogados, o chamado “*new-look law firms*” apresentado principalmente por Richard Susskind, bem como a partir da criação das *lawtechs*, as quais são as duas realidades que se impõem para a inovação no mercado jurídico; assim como defender a necessidade de uma inovação de significado e não apenas uma inovação de solução para o serviço jurídico, a partir da aplicação do conceito de inovação de significado cunhada por Roberto Verganti. Para tanto, a partir de uma abordagem qualitativa, se pretende alcançar os objetivos lançando mão, especialmente, de pesquisa exploratória, já que será realizada com base em revisão bibliográfica, assim como a partir da análise de exemplos concretos.

A nova economia: o contexto da quarta revolução industrial e as novas tecnologias disruptivas

Michael Mendel (1996), ainda no século passado, utilizou pela primeira vez a expressão “nova economia”. Escreveu um artigo sobre o triunfo dessa nova economia que representa uma poderosa recompensa da globalização e da revolução da informática. Já se tratava de um anúncio das fortes transformações que estavam por vir.

O que se pretendia afirmar com a expressão “nova economia” era a transição da economia baseada na indústria para a baseada nos serviços. Tratava-se da expansão das “empresas ponto com”. Atualmente, passados cerca de vinte anos, o dicionário está repleto de novas palavras e expressões. Fala-se em economia do compartilhamento e novos modelos de negócios em plataforma. Trata-se basicamente de negócios, intermediados por plataformas na internet, baseados na possibilidade de criação de valor em interações entre os prestadores do serviço e os consumidores. O objetivo principal das plataformas é consumir encontros entre usuários e facilitar o intercâmbio de bens, serviços ou capital, viabilizando geração de valor para todos os envolvidos. Na origem, a plataforma era empregada apenas como uma comunidade *open-source*, baseada no compartilhamento de bens e serviços *peer-to-peer*, ou seja, de pessoa para pessoa. Obviamente que este modelo hoje é utilizado também por organizações que visam lucro (TUTTLE, 2014).

A nova economia, a economia do compartilhamento, os novos modelos de negócio são realidades por conta do avanço da tecnologia. As novas tecnologias, como a inteligência artificial, a internet das coisas, o *blockchain*¹, o arquivamento em nuvem, aliados à infinita maior capacidade de processamento dos atuais computadores, os quais potencializam o *big data*², deram início a uma revolução digital sem precedentes, provocando inovação realmente disruptiva (CHRISTENSEN; RAYNOR, MCDONALD, 2015).

É importante destacar que a disrupção está associada ao conceito de inovação. Existem duas principais formas de inovação: a incremental, que tem como objetivo o aperfeiçoamento de um produto, processo ou serviço, visando o aumento de sua competitividade no mercado; e a radical, a qual é responsável por transformações expressivas em algo que já estava estabelecido no mercado, permitindo alto aumento de eficiência e conseqüentemente de receitas para as organizações. Dentro do gênero inovação radical, encontra-se a inovação disruptiva: aquela capaz de alterar radicalmente as práticas de negócio ou a integralidade de um setor. Esse tipo de inovação, geralmente, é associado ao uso e criação de novas tecnologias (SULLIVAN; DOLLEY, 2009).

A atual revolução tecnológica, a qual está transformando a humanidade, a forma como as pessoas vivem, trabalham e se relacionam, permitindo a interação entre os domínios físicos, digitais e biológicos, é a marca da quarta revolução industrial anunciada por Klaus Schwab, no Fórum Econômico Mundial, em Davos, no ano de 2016. Trata-se de uma revolução disruptiva. Defende-se que as novas tecnologias não representam apenas mais um aspecto da terceira revolução industrial, a chamada revolução digital, ligada ao fenômeno da computação que culminou com o advento da internet. Três são os fatores que indicam tratar-se de uma distinta revolução: a velocidade, considerando que as revoluções anteriores se deram em um ritmo linear e que a atual evolui de forma exponencial; a amplitude e profundidade, na medida em que a combinação da revolução digital com as novas tecnologias, como, por exemplo, a inteligência artificial, implica na alteração de “quem” as pessoas são e não apenas “o que” e “como” fazem as coisas; e, por fim, o impacto sistêmico, já que transforma sistemas inteiros, entre países, dentro deles, nas empresas e em toda a sociedade (SCHWAB, 2016).

¹ A *blockchain*, como o próprio nome indica, é uma cadeia de blocos, em que cada bloco contém informações específicas. Esse banco de dados é distribuído em uma rede compartilhada e descentralizada em milhares de computadores no mundo inteiro, ou seja, distribuído na rede dos participantes que ajudam a manter o sistema ativo. Nenhuma pessoa ou central possui controle sobre as transações que ocorrem e sobre os dados incluídos na rede, uma vez que os dados ficam armazenados em uma espécie de livro razão denominado *ledger* (livro contábil em inglês). Portanto, as ações ocorrem na forma de um consenso descentralizado (MADEIRA, 2018).

² *Big Data* faz referência ao grande volume, variedade e velocidade de dados que demandam formas inovadoras e rentáveis de processamento da informação, para melhor percepção e tomada de decisão. O conceito de *Big Data* inicialmente foi definido a partir de 3”vs”, mas a literatura demonstrou que seu conceito pode ser expandido para 5”vs”: volume, relacionado com a grande quantidade de dados gerados; variedade, já que as fontes de dados são diversas, o que aumenta a complexidade das análises; velocidade, considerando o grande volume e variedade de dados, todo o processamento deve ser ágil para gerar as informações necessárias; veracidade, a qual está ligada diretamente ao quanto uma informação é verdadeira, e, por fim, valor, ou seja, o valor obtido desses dados, a informação útil deles retiradas. (MAGRANI, 2018). Atualmente a preocupação com os dados pessoais que transitam na rede é tal que há um movimento global no sentido de regulação da proteção destes dados pessoais, com o objetivo de preservar a privacidade das pessoas cujos dados, em muitas situações, são tratados sem o seu consentimento. No Brasil, inspirada na GDPR – *General Data Protection Regulation* Europeia, editou-se no ano passado a LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados.

Há uma profunda transformação em curso, a qual consiste na fusão dos métodos correntes de produção com os mais recentes desenvolvimentos na tecnologia da informação e comunicação, o que se desenvolve em uma velocidade sem precedentes, impulsionada pela digitalização da economia e da sociedade. Como consequência, o cliente final hoje é muito mais conectado e informado, já que tem a sua disposição uma oferta global. Esse fato implica em um ambiente mais competitivo que gera oportunidades para as empresas mais preparadas. Estas são aquelas que utilizam os recursos das tecnologias inovadoras disponíveis. Aliás, a adaptação aos desafios do mercado atual perpassa necessariamente pela utilização das tecnologias inovadoras, a partir de uma abordagem voltada para a experiência do cliente (ALCARVA, 2019).

Uma prática focada no cliente é justamente um dos fatores que tornam as empresas que usam a tecnologia para inovar mais disruptivas. As organizações mais tradicionais, que possuem um modo de operação já consolidado, regra geral, não precisam convencer o cliente a utilizar o seu serviço, já uma plataforma inovadora, que oferece, por exemplo, serviço jurídico *on-line* com base em um *software* de inteligência artificial, precisará convencer o cliente a utilizar o seu serviço, até então desconhecido no mercado. A melhor maneira de atrair usuários para se tornar competitiva é ser amigável; ser *client-friendly*. É assim que estes novos modelos de negócio vêm modificando o mercado (REED, 2016).

Uma das principais características do atual momento impactado pelas novas tecnologias é justamente a convergência tecnológica ou a fusão de diversas tecnologias, as quais não atingem suas totais potencialidades individualmente, mas se retroalimentam. Como exemplo, tem-se a inteligência artificial, a qual foi concebida na década de 50, mas somente hoje atinge suas potencialidades em função do *big data* e da capacidade de processamento atual das máquinas. Esse é o contexto atual, o da inovação disruptiva, que gerou, inclusive uma nova fase na história da humanidade: a Quarta Revolução Industrial, conhecida na Alemanha como a Indústria 4.0, e que acabou desdobrando-se, gerando a Economia 4.0, o Banco 4.0, dentre outros, e como não poderia deixar de ser, do Advogado 4.0.

O Advogado 4.0 é profissional do direito que enxerga a tecnologia como uma aliada, o qual domina ferramentas digitais com o objetivo de otimizar a sua atuação. Trata-se do advogado com um novo perfil, um perfil impregnado de inovação na forma como se presta o serviço jurídico, que busca soluções criativas e customizadas, que sejam mais eficientes e mais baratas para o seu cliente, além de ser receptivo ao uso de plataformas tecnológicas, as *lawtechs*, para potencializar o seu trabalho e evitar as atividades repetitivas.

Fato é que o perfil do advogado e dos escritórios de advocacia, assim como a forma como prestam o serviço jurídico, precisam de reformulação e ressignificação, sob pena de sucumbirem em um mercado inexoravelmente impactado pelas novas tecnologias.

Vive-se uma nova era, a inovação é questão de sobrevivência. Nem mesmo setores extremamente conservadores e neofóbicos como o jurídico ficaram imunes aos impactos das novas tecnologias.

New-look law firms e lawtechs: inovando no mercado jurídico

Muito se fala atualmente nas *lawtechs* que nada mais são do que o resultado da união do direito com a tecnologia. Também chamadas de *legaltechs* são, na sua imensa maioria, *startups* cuja atividade consiste basicamente no desenvolvimento de recursos baseados em tecnologia para prestação de serviço jurídico.

Importante pontuar que *startup* não é um tipo de empresa; representa um estágio inicial de desenvolvimento de uma empresa, normalmente caracterizada por ausência de processos internos e organização, movida principalmente por alguma ideia ou forma de fazer inovadora (BLANK; DORF, 2012). Gize-se que nem toda empresa em seu estágio inicial pode ser considerada uma *startup*, já que a sua principal característica é ser representada por um grupo de pessoas que trabalham em condições extrema de incerteza, que criam um modelo de negócio repetível, que se pretende escalável.

Segundo a AB2L – Associação Brasileira de *Lawtechs & Legaltechs*, estas já são tantas que se pode dividi-las em doze principais categorias, desde automação e gestão de documentos ou gestão de escritórios de advocacia, até análises de dados jurídicos e jurimetria, soluções tributárias e de *compliance*, além de resolução de conflitos *online*, dentre outras.

Apesar do conservadorismo do mercado jurídico, a inovação nos serviços jurídicos por conta do uso de novas tecnologias é fato incontestável, tanto no Brasil como no exterior. Aliás, o mercado de *lawtechs* no exterior é muito mais desenvolvido do que o nacional. Uma pesquisa da Thomson Reuters (2017) indica que, entre 2012 e 2016, houve um aumento de 484% no número de patentes de novas tecnologias jurídicas requeridas, principalmente nos Estados Unidos, na China e na Coreia do Sul.

A tecnologia no serviço jurídico pode ser amplamente aproveitada para realização de pesquisa jurídica, geração de documentos, geração de *briefings* ou memorando de casos e previsão de situações jurídicas específicas baseadas em inteligências artificiais, dados e estatísticas (McGINNIS; PEARCE, 2014). Isso é a mais pura expressão da inovação na forma de prestação do serviço jurídico.

Especificamente sobre o uso de inteligência artificial no âmbito do serviço jurídico, os profissionais se dividem. Existem aqueles que resistem à sua utilização sob o argumento da substituição do advogado por computadores³, afinal, o primeiro advogado robô no mundo: o Ross, construído utilizando o computador Watson, da IBM, o qual trabalha com falências, conseguiu um emprego no escritório nova yorkino Baker & Hostetler, no ano de 2017. Há aqueles que, na tentativa de limitar o uso da inteligência artificial, utilizam o “muro” construído pelo Estatuto da Advocacia e pelo Código de Ética e Disciplina da OAB, os quais determinam as atividades privativas do advogado e impedem uma série de condutas mercadológicas sob o argumento de que o serviço jurídico não pode ser mercantilizado⁴. (HEYMANN, 2018). Outros defendem que o uso de *softwares* de inteligência artificial que automatizam processos, revisam documentos e contratos, facilitam a pesquisa de jurisprudência, controlam prazos e publicações, dentre outras funcionalidades, facilitam sobremaneira a gestão dos escritórios, solucionando ineficiências

³ O Ross, quando começou a ser comercializado, era chamado de advogado superinteligente. Atualmente, a chamada de marketing mudou para “um sistema artificialmente inteligente que fica cada vez mais inteligente para promover a sua carreira jurídica”. Essa mudança de tom decorre justamente do fato de uma dificuldade mercadológica em se comercializar sistemas para advogados que se sintam ameaçados com a sua substituição. Claro que uma grande quantidade de serviço legal será automatizada e realizada por inteligências artificiais. Contudo, os advogados terão que encontrar uma forma de conviver com as máquinas e não deixar que sejam substituídos por elas. (NELSON; SIMEK, 2017).

⁴ Este não é o foco do presente artigo, no entanto, não se pode deixar de afirmar que, se os serviços jurídicos precisam de reformulação e ressignificação, se advogados precisam desenvolver novas habilidades para o exercício da profissão e um novo perfil precisa ser empregado nos escritórios de advocacia, tudo com o objetivo de manter a sua importância em um mercado altamente impactado por novas tecnologias, não resta nenhuma dúvida que as regras da OAB estão a exigir urgente revisão.

na prestação do serviço jurídico e permitindo que o advogado não precise realizar atividades meramente burocráticas e possa focar suas energias nas atividades mais complexas que exigem suas habilidades e no atendimento ao cliente (RAVAGNANI, 2017).

Há quem avalie os impactos da inteligência artificial como oportunidade e desafio. No curto prazo permitirá o desenvolvimento de ferramentas preditivas que permitirão que o advogado trabalhe de forma mais eficiente, aprofunde áreas de especialização, proporcione maior acesso à justiça e crie mais valor para seus clientes. Mas, no longo prazo, não se consegue precisar quão dramático será o impacto do uso desta tecnologia, afinal, diferentemente do que ocorre com máquinas, as previsões de futuro são mais complexas para os seres humanos (ALARIE; NIBLETT; YOON, 2018)

Fato é que, não só as *lawtechs* indicam inovação no mercado jurídico. Na verdade, as novas tecnologias e as expectativas do mercado atual estão a exigir também uma revisão dos modelos tradicionais dos escritórios de advocacia. Os escritórios que não se renovarem possuem um futuro problemático. E, por mais que a advocacia represente um dos segmentos que menos mudou a forma de execução dos trabalhos nas últimas décadas, não há mais dúvidas que a forma como os advogados trabalham mudará radicalmente nas próximas duas décadas. Quem afirma isso é Richard Susskind (2013), professor britânico futurista que foi pioneiro em tratar da importância do uso da tecnologia no direito.

Susskind impactou o mercado jurídico já em 1998 quando lançou a obra *“The future of law: facing the challenges of information technology”* e introduziu os debates sobre as mudanças radicais no desempenho das atividades dos advogados que seriam provocadas pela tecnologia. E, em 2013, quando lançou a obra *“Tomorrow’s Lawyers: an introduction to your future”*, o autor identificou as três mudanças que considera como as mais radicais no desempenho da atividade dos advogados: o desafio do mais por menos - *more-for-less challenge* -, a liberalização da atividade da advocacia e a manipulação da tecnologia (SUSSKIND, 2013).

No modelo tradicional de escritório de advocacia a atuação do advogado é uma tarefa artesanal em que todos os níveis de advogados executam suas tarefas manualmente mesmo que isso não represente a melhor estratégia, já que em muitas situações advogados executam tarefas para as quais suas qualificações são desnecessárias e isso impacta no custo para o cliente, o qual, não raras vezes, é cobrado em valor maior do que o serviço deveria custar. Além disso, é prática corriqueira a remuneração por hora de trabalho, o que, além de tornar o custo para o cliente imprevisível, correndo até o risco de pagar pela ineficiência do advogado, traz uma série de outros problemas: inibe a colaboração e o planejamento correto de estratégias, desestimula a comunicação do cliente com o advogado, prejudica o advogado eficiente e produtivo e não o recompensa pelo uso de tecnologia. O alto custo do serviço jurídico, agrava-se ainda com a tradicional organização departamental, a qual segrega o corpo jurídico do administrativo, como se ambos não tivessem a mesma importância na estrutura (VIEIRA; FONSECA, 2019).

Será que os técnicos de TI podem ser hoje considerados secundários? Será que a proposta de honorários precisa ser elaborada e enviada pelo advogado? Será que os paralegais ou mesmo o uso da tecnologia não podem aumentar a eficiência e baratear o custo do serviço para o cliente? Essas questões devem ser encaradas para que se possa assumir o desafio do mais por menos, em um mercado em que as demandas judiciais crescem na mesma medida em que diminui a disponibilidade do mercado em pagar o preço atualmente cobrado pelos serviços jurídicos.

A liberalização da atividade da advocacia é um movimento de mudança que encontrou recepção principalmente nos países do *common law*, mais especificamente no Reino Unido - de onde nos fala Susskind - em que se admite estruturas alternativas em que não se exige que os escritórios de advocacia sejam somente formados por advogados, assim como são considerados empresas para todos os efeitos, admitindo, por exemplo, o recebimento de investimento externo e captação ostensiva de clientela. Esta estratégia de liberalização formal rompe com o estereótipo do advogado caro que atua em estruturas glamurosas para permitir a cooperação entre advogados e outros profissionais, para que se privilegie estruturas enxutas de prestação de serviços jurídicos, com mais eficiência, menos custo, agregando ao saber técnico jurídico outros saberes técnicos, como o contábil, por exemplo, além do saber gerencial e comercial (SUSSKIND, 2013). É sabido que esta liberalização é extremamente resistida no Brasil, que esbarra na forte regulação do setor, mas seria uma forma de atingir o objetivo do mais por menos e criar uma prática jurídica mais amigável ao cliente.

Por fim, a terceira mudança: a manipulação da tecnologia. Susskind (2013) dispara críticas aos advogados que resistem às mudanças tecnológicas, afirmando que se trata de uma rejeição irracional sobre algo que o cético sequer possui experiência. Na verdade, usufruir da automação de práticas jurídicas já estabelecidas é um dever do advogado, o qual precisa estar atento as mudanças tecnológicas.

Analisando os impactos da inteligência artificial na prática legal, conclusões parecidas foram apresentadas por professores da Universidade de Toronto. Afirmaram que a inteligência artificial, estruturada pela técnica do aprendizado das máquinas (*machine learning*⁵), a qual permite análises direcionada pelos dados (*data-driven analysis*), irá auxiliar os advogados em três dimensões de suas práticas. Os advogados poderão fazer mais em menos tempo, ou seja, implementarão eficiência que lhes permitirá realizar trabalhos adicionais em favor dos clientes. Poderão realizar tarefas que antes exigiam horas em minutos e isso os fará ficar menos ligados às grandes estruturas de escritórios de advocacia, já que poderão atuar tão bem quanto em estruturas menores. E, em terceiro lugar, poderão ampliar sua especialização, utilizando a inteligência artificial para manter suas áreas de expertise e desenvolver novas (ALARIE; NIBLETT; YOON, 2018)

Conforme Susskind (2013), mais do que automatizar processos anteriormente manuais, o uso de tecnologias no direito permite inovar. Ou seja, o objetivo desta aliança é praticar uma advocacia diferente da que foi praticada até os dias atuais. Nessa toada, o professor elenca tecnologias disruptivas aplicáveis principalmente ao mercado de serviço jurídico: sistemas de automação, gerenciamento de projetos e de fluxos de trabalho, conectividade permanente, atendimento jurídico à distância, disponibilização *open-source* de modelos e materiais jurídicos, busca inteligente de conteúdo jurídico, uso do *big data* e da inteligência artificial para resolução de problemas, criação de redes de colaboração e *marketplaces* jurídicos, dentro outras possibilidades.

O verdadeiro desafio, portanto, não é apenas a automação dos serviços jurídicos, mas a criação de novas práticas inovadoras para o mesmo, até porque grande parte das novas tecnologias são disruptivas e sua mera adoção já implicaria em uma mudança radical no fluxo de trabalho do advogado. Esse movimento

⁵ *Machine Learning*, ou aprendizado de máquina, é uma técnica da ciência da computação que permite que sistemas de inteligência artificial sejam construídos com a habilidade de aprenderem automaticamente, independentemente de sua programação previamente estabelecida. São algoritmos estruturados para aprenderem com seus erros e a partir de previsões sobre dados existentes em rede ao invés de simplesmente seguirem inflexíveis e estáticas instruções programadas. (ALPAYDIN, 2004).

em busca de novas práticas perpassa, por exemplo, por uma revisão dos modelos clássicos de cobrança para a adoção de modelos alternativos e até criativos. Helder Galvão (2019) sugere como arranjo alternativo de cobrança de serviços jurídicos o modelo *freemium*. O oferecimento de serviço grátis permitindo ao usuário a degustação, a sensação do experimento, é utilizada como estratégia para captação de clientes pagantes, os quais, podem se tornar *premium*. Esta forma de cobrança após o oferecimento do serviço, de modo a captar e fidelizar o cliente, é uma estratégia eficaz para o enfrentamento da concorrência; da abundância de serviços idênticos oferecidos. Milhares são os exemplos de modelos de negócios que oferecem serviço *free* e *premium*, tais como o Dropbox e o Spotify. E, gize-se, que não se trata de particularidade de modelos de negócios em plataformas de internet. A Nespresso utiliza o sistema de degustação de café grátis em suas lojas para que a experiência conduza o cliente a adquirir seus produtos (GALVÃO, 2019). O Jota, site de notícias jurídicas, também funciona desta forma. De forma gratuita, o usuário pode acessar algumas matérias por mês. Extrapolando o acesso *free*, terá que contratar plano para acessar o conteúdo. Um escritório de advocacia que pretenda, por exemplo, assessorar *startups* em estágio inicial poderá pensar em adotar um modelo *freemium*. Ou mesmo o advogado poderá negociar participações societárias em um negócio que lhe parece escalável em troca dos serviços jurídicos prestados. São, inequivocamente, novas práticas que implicam em inovação do mercado jurídico.

Os escritórios de advocacia que encaram a transformação tecnológica e revitalizam a forma como os serviços jurídicos são prestados adotam um novo perfil, o que Susskind (2013, p. 128) chamou de “*new-look law firms*”. O novo perfil das firmas jurídicas não cobra por horas, não replica pirâmide de distribuição de lucros e não se estabelecem em luxuosas estruturas. Tratam-se de modelos de escritórios que implementam tecnologias, empregam paralegais, terceirizam o seu *back-office*, admitem o *home-office*, flexibilizam a forma de pagamento dos honorários e gerem o conhecimento de forma criativa. Esse novo perfil nada mais é do que o resultado da implementação da cultura da inovação e do empreendedorismo, aplicável dos pequenos aos grandes escritórios, dos recém-formados aos já consolidados que enxergam a necessidade de remodelação (VIEIRA; FONSECA, 2019).

Os novos arranjos alternativos e criativos, portanto, não se restringem a forma de cobrança de honorários, mas também, e principalmente, na forma de atuação dos advogados. Uma estratégia para esse novo perfil é a da eficiência. Eficiência significa aproveitar inclusive os advogados menos experientes para realização de tarefas estritamente criativas, deixando questões administrativas, pesquisas rudimentares e elaboração de contratos básicos para a mão de obra menos qualificada ou até mesmo para *softwares* de automação. Nesse ponto, poder-se-ia utilizar os serviços de *lawtechs* (GALVÃO, 2019). Ou seja, escritórios de advocacia utilizando as *lawtechs* como ferramenta para aliar e se beneficiar da tecnologia na prestação do serviço jurídico.

Susskind (2013) já havia sugerido que as demandas de baixa complexidade pudessem ser objeto de uma *standarização*, principalmente aquelas que possuam algo em comum com outras, o que permite o uso de modelos padrões pré-existentes. Esse é um dos nichos que tem sido explorados por *lawtechs*, que disponibilizam contratos ou modelos de petição que não exigem customização com custos mais baixos. Portanto, essa padronização é uma forma de atingimento da eficiência necessária e, quiçá, redução de custos, atendendo-se o desafio do mais por menos. Junto com a *standarização*, o professor sugere a sistematização por meio dos processos de automação. A sistematização, por exemplo, com a inserção de dados em um sistema que oferece uma primeira versão de um contrato, é outra estratégia de eficiência.

Além da automação e da padronização, pode-se utilizar também como estratégia a colaboração entre pares (GALVÃO, 2019). Ou seja, diversos clientes do mesmo segmento podem contratar um serviço geral, a exemplo da confecção de termos de privacidade para uso em *sites*, dividindo o valor do serviço jurídico prestado. Obviamente que tal estratégia encontra resistência em algo que é muito caro aos advogados: as peculiaridades do caso concreto. Contudo, se ficar claro que o que está sendo contratado é um serviço mais geral, sem grande nível de customização, que atenda às necessidades daqueles que estão colaborando entre si, talvez seja apenas uma nova forma de ver e entregar o serviço jurídico.

Nos casos em que os clientes precisam de uma solução mais específica e criativa, também já se começa a falar, ainda que timidamente, no uso de *design thinking* para a construção de soluções jurídicas, assim como a criação de laboratórios ou *desks* de inovação nos próprios escritórios, os quais teriam a competência para tratar de questões mais complexas (GALVÃO, 2019).

A necessidade de revisão dos modelos tradicionais de prestação do serviço jurídico, pautada pelas estratégias da eficiência e da colaboração, não envolve apenas o uso de novas tecnologias que potencializam o trabalho do advogado e permitem que estes se dediquem exclusivamente a trabalhos intelectuais mais complexos, tampouco a sua reorganização estrutural para destacar a importância de pessoas capacitadas em gestão, administração e tecnologia, atribuindo-se estas funções a especialistas não necessariamente advogados, ou ainda ao uso de arranjos alternativos de cobrança de honorários, é necessário também melhorar a experiência com o cliente (SUSSKIND, 2013).

Ouvir o cliente, colocar-se no seu lugar, usar uma linguagem mais simples e direcionar a atuação conforme a expectativa do destinatário é fundamental para uma relação de empatia. Do ponto de vista da análise econômica do direito, se poderia afirmar essa atitude diminui os custos de transação⁶, já que diminui a assimetria informacional entre o advogado e o cliente. Susskind (2013) demonstra que o relacionamento com o cliente é mais relevante para a escolha do profissional do que a sua notória experiência ou suas credenciais. Ou seja, não basta ser o melhor advogado do ponto de vista técnico, precisa saber se relacionar com o cliente, precisa saber se fazer entender de forma mais fácil, habilidade esta que os advogados do futuro precisarão desenvolver, não sendo muito comum no perfil tradicional dos advogados.

Por fim, o último elemento que se pretende destacar é a poderosa influência do contato com ecossistemas de inovação para a remodelação e ressignificação do serviço jurídico. Aliás, esse contato não é poderoso só para o mercado jurídico. Atualmente é muito comum a imersão no Vale do Silício ou outros ecossistemas de inovação, o que é feito com objetivo claro: absorção de cultura inovadora para qualquer tipo de negócio ou mercado (PISCIONE, 2014).

⁶ Ronald Coase, em artigo publicado no ano de 1937, intitulado *The Nature of the Firm*, chamou a atenção para a existência de custos não observados pela metodologia padrão de análise econômica. Visando explicar o fenômeno do surgimento e do crescimento da empresa por meio de pressupostos metodológicos realistas (embora sem deixar de aplicar as noções de margem e substituição). Coase ressaltou a existência de “custos de utilização do mecanismo de preços”, os quais posteriormente foram denominados de “custos de transação”. (COASE, 1937). Para ele os custos de transação são os custos totais associados a uma transação econômica, em função dos relacionamentos que deverá manter com os demais integrantes do sistema produtivo. Os custos de transação implicam nos custos relacionados com as atividades que viabilizam a concretização de uma transação: a busca de informação relevante para a potencial transação, a negociação que delimita as intenções das partes, a formalização das relações por meio dos instrumentos contratuais, o monitoramento dos parceiros contratuais para avaliação do efetivo cumprimento do acordo celebrado e a correta aplicação do contrato no que toca as regras de rescisão em caso de descumprimento do ajuste. (PINHEIRO; SADDI, 2005).

O contato com *startups* pode ser muito importante para advogados culturalmente formais e tradicionais. Esse contato pode ter uma influência significativa na adoção de modelos de trabalho mais enxutos, que primam pela objetividade, eficiência e geração de valor para o cliente. Contratos muito longos com linguagem rebuscada, por exemplo, representam entraves para as negociações. Mais, possuem mais chances de conterem contradições internas que possam provocar conflitos posteriores. A proteção jurídica necessária pode ser obtida de forma mais objetiva; de forma mais simplificada. Além disso, hoje em dia, não se vê mais como bons olhos a postura apenas reativa dos advogados. O seu papel não se restringe, como a visão mais tradicional indica, à resolução de problemas já instaurados. resolver conflitos já instalados. O advogado não só pode como deve oferecer algo a mais para o seu cliente; pode prevenir conflitos, evitar fiscalizações. Entendendo do negócio do cliente, mudanças procedimentais podem ser sugeridas com este propósito (VIEIRA; FONSECA, 2019). Essa é a essência da advocacia preventiva, uma advocacia que gera valor.

Veja-se que este contato com *startups* e ecossistemas de inovação pode se dar até mesmo por meio do uso de serviços prestados por *lawtechs*. A integração entre os serviços prestados por *lawtechs* e por escritórios de advocacia também contribuem para a concretização desse novo perfil de firmas jurídicas, cujas características essenciais, sedimentadas pelo uso de novas tecnologias, são: a colaboração, a eficiência, a flexibilidade e a informalidade.

Inovação de significado na prestação do serviço jurídico

Em vários momentos no tópico anterior se ressaltou a necessidade de fidelizar o cliente pela experiência positiva, assim como da necessidade de criar valor com o serviço oferecido. Diferentes soluções foram apresentadas pelo Professor Richard Susskind, o qual dissecou em sua obra novos arranjos alternativos e criativos para a prestação do serviço jurídico, seja na forma de atuação dos advogados, seja na forma de cobrança de seus honorários, sempre pautado pela interação do direito com a tecnologia.

Mas a questão é: será que para criar valor e fazer o seu cliente “amar” o serviço oferecido, basta a inovação de solução ou é necessário que o serviço implique em um novo significado?

Roberto Verganti propôs uma nova maneira de inovar defendendo que produtos, serviços e modelos de negócio precisam de novos significados. Sustentou que os estudos sobre inovação sempre abordavam inovações empurradas por novas tecnologias – *technology push* - ou inovações incrementais puxadas pelo mercado – *market pull*, mas que há uma terceira estratégia que desafia a forma de pensar mais tradicional da teoria da inovação: a inovação guiada pelo *design*, a qual não se origina no mercado, pois cria novos mercados, e não é movida por novas tecnologias, mas impulsionada por novos significados. Essa estratégia foi chamada de “*Design-Driven Innovation*” e deu nome a uma obra que tinha como objetivo mudar as regras de competição por meio de inovação radical do significado de produtos. Utilizou-se como exemplos o Wii da Nintendo, o qual mudou o entendimento sobre o significado de um videogame, e o iPod, o qual transformou o significado da relação do usuário com a música. Defendeu-se que, para conseguir construir novos significados é preciso ir além dos usuários e procurar o valor nos seus intérpretes. Ou seja, antes de o consumidor amar o produto, o próprio desenvolvedor e agentes internos na organização precisam amá-lo. Verganti pretendeu responder os seguintes questionamentos: *How to create innovations that customers do*

not expect, but that they eventually love? How to create products and services, that are so distinct from those that dominate the market and so inevitable that make people passionate? (VERGANTI, 2009).

Verganti (2016), afirma que a obra “*Design-Driven Innovation*” foi a sua inspiração e que a teoria da inovação de significado foi efetivamente lapidada em uma segunda obra: “*Overcrowded: designing meaningful products in a world awash with ideas*”, por meio da qual afirma que não faltam ideias para a maioria das organizações, o que falta é justamente esta capacidade de fazer sentido em um contexto de superabundância de novas ideias e oportunidades. Entender o porquê se precisa de algo e não apenas como funciona. Não raro as empresas concentram seus esforços em soluções inovadoras, mas quando lançam os produtos que solucionam os problemas, talvez já tenham se tornado obsoletos. O autor afirma que um melhor desempenho não possui valor se já tiver perdido o seu significado. Ou seja, estará efetivamente inovando, com maiores chances de sucesso, aquele que produzir produtos e/ou serviços mais significativos para os usuários, e não necessariamente melhores. Nesta segunda obra os problemas eram: *How to make sense of this overabundance of opportunities? How to envision the next big thing? How to avoid trying everything and fall into the paradox of ideas (the more ideas we create the less we innovate)?*

Para o mercado jurídico, não basta que sejam propostas novas soluções, novas formas de prestar o serviço jurídico. É necessário ressignificá-lo para o seu usuário. Essa inovação de significado é que será efetivamente geradora de valor e criará uma relação de amor entre o cliente o prestador de serviço jurídico. Não é preciso afirmar como as pessoas são resistentes em procurar advogados. O fazem apenas como última alternativa. A relação advogado-cliente está deteriorada e ousa-se afirmar que isso decorre do perfil tradicional dos escritórios de advocacia que afastam o cliente pela suntuosidade, pelo linguajar rebuscado e cheio de jargões, pelo custo e pela sensação de ineficiência. Gize-se que esta última não é responsabilidade apenas dos advogados, mas também do Poder Judiciário, pelo menos tratando do contexto brasileiro. Daí o porquê hoje, técnicas de negociação, assim como métodos não tradicionais de solução de conflitos como mediação e arbitragem, estão cada vez mais se popularizando.

É importante deixar claro que não se está desprezando as inovações de solução por conta das inovações de significado. O próprio Verganti (2016) esclarece que existem sempre os dois níveis de inovação. A inovação de solução é aquela que busca um novo “como”, diz respeito a ideias que solucionam problemas existentes, as quais podem proporcionar melhorias progressivas ou até mesmo radicais, mas sempre na mesma direção. Já a inovação de significado busca identificar um novo “por quê”; conduz a inovação para um outro patamar, ou seja, não somente um novo modo, mas principalmente um novo motivo. Deve-se buscar uma nova razão para que as pessoas utilizem algo; uma nova proposta de valor. O diferencial inovador está na interpretação nova do que realmente é significativo para um determinado mercado. Só o significado – o valor para as pessoas – é que gera uma interação de amor com o cliente. E só esse amor é que é efetivamente radical ou até mesmo disruptivo em matéria de posição de mercado e diferencial em competitividade.

O AirBnB fez com que o significado de hospedagem se alterasse de um quarto padrão para a oportunidade de imersão no estilo de vida em determinada localidade. Waze, Spotify, Uber, Wikipédia e o Eataly, para usar exemplos fora de plataformas, são casos de empresas que, para além de inovar na solução, inovaram no significado e revolucionaram de forma indelével seus mercados.

Verganti (2016) afirma que o segredo de toda organização e de todo o líder é dominar os dois níveis

de inovação. Novos significados para estruturar os alicerces de criação de valor, fazer o cliente se apaixonar pelo produto ou serviço e, assim, moldar as mudanças no mercado. Novas soluções para garantir o melhor desempenho e contínuo aperfeiçoamento. Portanto, inovação de solução e de significado se complementam, já que os projetos de inovação devem buscar mudanças de significado, seguidas por ondas de refinamento de soluções que exigem novamente criação de novo significado, e assim sucessivamente.

Embora esses dois níveis de inovação se complementem, exigem processos diferentes. Se pode dizer até mesmo opostos, inclusive em relação aos seus princípios. O discurso inovador dos últimos anos é pautado basicamente em dois princípios: o de que não se deve criticar as ideias alheias, já que as críticas prejudicam o processo criativo; e o de que a inovação vem de fora para dentro, ou seja, que é necessário começar o processo de inovação a partir da visão dos consumidores ou pessoas externas à organização. Novamente há que se referir que não pretende tirar o mérito da inovação centrada no usuário, do *crowdsourcing*⁷ e do *open innovation*⁸. A inovação de solução ou a resolução criativa de problemas vem, principalmente, de fora para dentro e se constrói com base na arte da ideação. Contudo, a inovação de significado exige um processo cujos princípios são opostos à ideação e à inovação exógena. Para criar produtos e serviços significativos é necessário a crítica e de nós mesmos como ponto de partida, ou seja, trata-se de uma inovação endógena, que se dá de dentro para fora (VERGANTI, 2016).

O professor italiano afirma que o mundo está repleto de ideais e que, portanto, não é necessário ter mais ideias. É preciso mudar o *mindset* e ter uma visão significativa, a qual é fundamentada na arte de criticar. Um novo significado não se cria a partir de um processo de geração de tantas ideias quanto forem possíveis para que se possa selecionar a melhor; se cria a partir da qualidade e não quantidade. Qualidade que somente se obtém quando se parte inicialmente de uma visão individual interna (o “eu”), para depois debater em “par”, em que cada um ataca os pontos fracos da visão do outro, abrindo-se gradativamente à crítica; aos questionamentos. A maneira mais delicada de praticar a crítica é trabalhar em pares, já que o questionamento ente si tende naturalmente ao aprofundamento da reflexão. Na sequência, o par deve se

⁷ Em 2006, o jornalista Jeff Howe cunhou o termo *crowdsourcing* em um artigo escrito na revista Wired e, posteriormente, trabalhou com mais detalhes o tema em seu livro “O poder das multidões”, que trata de um conceito muito semelhante ao de cocriação citado por Prahalad e Ramaswamy (2004). Segundo Howe (2008), *crowdsourcing* é um modelo de produção que utiliza a inteligência e os conhecimentos coletivos e voluntários espalhados pela internet para resolver problemas, criar conteúdo e soluções ou desenvolver novas tecnologias. Trata do processo pelo qual o poder de um grupo pode auxiliar na realização de tarefas que, antes, só podiam ser executadas por especialistas. O autor desvela como o povo pode ser talentoso, criativo e surpreendentemente pró-ativo.

⁸ *Open innovation* – ou inovação aberta – é um termo criado por Henry Chesbrough (2003), professor e diretor executivo no Centro de Inovação Aberta da Universidade de Berkeley. Trata-se do oposto da inovação fechada, a qual estava pautada em duas premissas fundamentais: a de que cada organização tem os melhores talentos e, portanto, suas ideias são melhores que a dos demais e de que se a organização inventou, nada mais indicado que ela própria comercialize. Contudo, o mercado começou a demonstrar, a partir da disseminação do conhecimento provocada pela globalização e pela tecnologia, que é impossível e caro manter todos os melhores talentos e as melhores ideias dentro dos seus departamentos de pesquisa e desenvolvimento. Portanto, as organizações no processo de gestão de inovação, devem olhar para fora; precisam colaborar com outras organizações, comprar ou licenciar processos ou invenções alheias, assim como oferecer a venda ou licenciamento suas invenções internas não utilizadas. A premissa fundamental da inovação aberta é justamente a de que as organizações devem promover ideias, pensamentos, processos e pesquisas abertas, por meio de agentes externos, a fim de melhorar o desenvolvimento de seus produtos ou prover melhores serviços para seus clientes, conquistando maior eficiência e reforçando o valor agregado.

reunir em um grupo maior, ainda interno, chamado de “círculo radical”. O objetivo é fazer um *workshop* intensivo e radical, partindo de críticas às visões apresentadas, as quais colidem em suas diferenças até que se fundem em uma nova visão. É a partir do círculo radical que se alcança uma interpretação nova e mais profunda, que esteja além de cada uma das visões iniciais. E, é desse momento em diante, que o processo crítico permite a abertura para agentes externos à organização: os intérpretes. Primeiro os especialistas naquele mercado e, por fim, os consumidores. Ou seja, trata-se de um processo endógeno de inovação, um movimento do interior para o exterior, fundamentado no criticismo (VERGANTI, 2016).

Verganti (2016) finaliza dizendo que se há vinte anos atrás as organizações tinham limitada capacidade de solucionar problemas de maneira criativa e as metodologias de *design thinking* e inovação aberta foram cruciais, hoje há ampla capacidade de solucionar problemas de forma criativa, portanto, a inovação de solução não é mais o diferencial. São essenciais, utilizadas como gestão de qualidade total. Mas só a inovação de significado é capaz de criar vantagem competitiva, de fazer com que as pessoas criem vínculo afetivo com o produto ou o serviço.

O amor só se dá em uma relação de proximidade. Um dos maiores problemas que se enfrenta no mercado jurídico é justamente o abissal distanciamento que existe entre o advogado e o cliente por conta da assimetria da informação. É o profissional do direito que possui o monopólio da informação. Essa é uma característica desse mercado, as vezes ainda agravada pelo uso de linguagem complexa, fazendo com o cliente, além de não ter conhecimento nenhum do assunto, se sinta inferiorizado por sua incapacidade de compreensão. Obviamente que esta assimetria informacional aumenta a insatisfação e, conseqüentemente, aumenta os custos de transação.

Talvez uma forma de diminuir o distanciamento entre o advogado e o cliente seja dar conhecimento básico de direito ao cliente para que este possa se dar conta de que precisa de assistência jurídica. Quando as pessoas são capazes de compreender a sua necessidade, há significado; há valor no serviço prestado. Aliás, para fazer novamente relação entre os dois principais autores que pautaram o presente artigo, Susskind (2013), propondo seus arranjos alternativos quanto a forma de prestação do serviço jurídico, sustentou justamente a necessidade de munir os clientes com conhecimento jurídico. O acesso à informação capacita o cliente a identificar os problemas que estão por vir e buscar soluções. Empoderar o cliente é uma estratégia para que ele se sinta parte da solução e, este é o primeiro passo para que, da empatia inicial, se conquiste o amor do cliente pelo serviço prestado.

Considerações finais

O principal propósito do presente artigo foi analisar os impactos da nova economia e das novas tecnologias sobre os serviços jurídicos. Já se afirmou que tecnologia, inovação e direito não tinham muita proximidade, mas atualmente, negar a inovação e a tecnologia no direito é um comportamento já inadmissível.

Diferentes estudos, principalmente baseados nas obras de Richard Susskind, buscam identificar qual será o perfil do advogado do amanhã. Percebe-se que os escritórios de advocacia que quiserem acompanhar os movimentos do mercado deverão adotar um novo perfil, um perfil que utiliza as tecnologias a seu favor.

Mas a junção da tecnologia com o direito não impacta apenas os escritórios de advocacia,

consagrados ou em estágio inicial, também propiciou a criação de uma série de *startups* jurídicas, chamadas de *lawtechs* ou *legaltechs*. Estas já oferecem serviços jurídicos variados, mas principalmente permitem, por meio do uso de *softwares* de inteligência artificial, análises preditivas baseadas em dados existentes em rede, assim como a automação de uma série de procedimentos que sempre foram realizados manualmente pelos profissionais do direito.

Automação e análises preditivas são ferramentas poderosas na busca de eficiência na prestação do serviço jurídico, já que barateiam custos, tem um índice de falha muito menor do que o trabalho realizado manualmente e aumentam a chance de sucesso dos advogados na solução de casos concretos. Em última análise, tais melhorias implicam em mais acesso à justiça e, conseqüentemente, geram valor para os clientes.

Logicamente que existe um receio de grande parte da comunidade jurídica de que os advogados robôs venham a substituir os advogados humanos. Contudo, quer crer-se que este receio é infundado. Não devemos correr contra as máquinas, mas com as máquinas. Os advogados deverão encontrar uma forma de conviver com elas. É sabido que as máquinas inteligentes aprendem sozinhas, da interação com outras pessoas e com outras máquinas. Mas sempre haverá espaço para a sua capacitação inicial. Isso será feito por humanos. Afora o fato de que irão desempenhar algumas atividades que antes eram estritamente humanas, mas em uma função de colaboração. Outras funções humanas serão desenvolvidas. A capacidade de o homem se adaptar as mudanças é incrível.

O uso da tecnologia poderá ser extremamente positivo diante da constatação de que trabalhos, muitas vezes apenas repetitivos, poderão ser realizados pelas máquinas; ficando à cargo do advogado “de carne e osso” as tarefas mais complexas, que exigem criatividade e sensibilidade para a sua elaboração, que as máquinas não possuem. Aliás, este é o diferencial entre o humano e a máquina. Estas são mais rápidas, mais eficientes e precisas, mas os humanos possuem emoção, capacidade de sentir e avaliar com outros olhos para além de sua capacidade técnica.

O mercado jurídico passa por um estágio de transformação. Arrisca-se a afirmar que o estágio ainda é inicial e que muitas mudanças estão por vir, inclusive algumas ainda imprevisíveis. Fato é que novos arranjos alternativos e criativos deverão ser desenvolvidos para delinear o novo perfil do profissional do direito, seja na forma como atua, como cobra seus honorários, ou mesmo na forma como se relaciona com o seu cliente.

O objetivo é, como ficou demonstrado, inovar no mercado jurídico. Não só por meio de inovações de soluções, mas também com inovação de significado, como bem constrói Roberto Verganti. Inovação de significado é uma estratégia capaz de criar alto grau de diferenciação no relacionamento das organizações com seus clientes, mas sempre tendo como limitador elementar o respeito aos direitos humanos. O que se busca é criação de valor para o serviço jurídico, o qual possa encantar e fazer o seu usuário de apaixonar. Criar uma relação tal com o serviço usufruído que este se torne algo muito importante, de grande significado.

É assim que as *fintechs* estão abalando as estruturas do mercado financeiro tradicional e injetando competição em um setor que era altamente concentrado. É assim que se almeja que os advogados do futuro, os escritórios de advocacia com novos perfis e as *lawtechs* consigam arejar o conservador mercado de serviços jurídicos, ressignificando os mesmos. É a inovação de significado que tem o potencial de provocar uma inovação disruptiva.

Referências

- ALARIE, Benjamin; NIBLETT, Anthony, YOON Albert. How artificial intelligence will affect the practice of law. **University of Toronto Law Journal**, Toronto, Supplement 1, p. 106-124. 2018.
- ALCARVA, Paulo. **Banca 4.0**: revolução digital - fintechs, blockchain, criptomoedas, robô-advisors e crowdfunding. Coimbra: Conjuntura Actual, 2019.
- ALPAYDIN, Ethem. **Introduction to machine learning**. Cambridge: MIT, 2004.
- BECK, Ulrich. **A metamorfose do mundo**: novos conceitos para uma nova realidade. Trad. Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.
- BLANK, Steven Gary; DORF, Bob. **The startup owner's manual**: the step-by-step guide for building a great company. California: K&S Ranch, 2012.
- CHESBROUGH, Henry. **Open innovation**: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School, 2003.
- CHRISTENSEN; Clayton, RAYNOR, Michael, MCDONALD, Rory. What is Disruptive Innovation? **Harvard Business Review**, s/l. s/d, Dez. 2015.
- COASE, Ronald. The nature of the firm. London School of Economics and Political Science. **Econômica**, London, v. 04, p. 386-405, nov. 1937.
- Como as Legaltechs têm melhorado os processos de contratação? **Legal Tech Brasil**. 12 abr. 2019. Disponível em: <<https://legaltechnobrasil.com.br/noticias/10763-como-as-legaltechs-tem-melhorado-os-processos-de-contratacao/>>. Acesso em: 18 de jul. 2019.
- GALVÃO, Helder. Arranjos alternativos e o modelo *freemium*. In: FEIGELSON, Bruno; BECKER, Daniel; RAVAGNANI, Giovanni (Coords.). **O advogado do amanhã**: estudos em homenagem ao professor Richard Susskind. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.
- HEYMANN, Hanna Rocha. **Direito e tecnologia**: uma análise sobre a *law tech*. Rio de Janeiro: EMERJ, 2018. Disponível em: <http://www.emerj.tjrj.jus.br/paginas/trabalhos_conclusao/1semestre2018/pdf/HannaRochaHeymann.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2019.
- HOWE, Jeff. **O poder das multidões**: por que a força da coletividade está remodelando o futuro dos negócios. Trad. Alessandra Mussi Araujo. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2008.
- MADEIRA, Bernardo. Blockchain Simplificada (Curso online). Aula 02 (1h 43min). **Instituto de Tecnologia do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<https://itsrio.org/pt/cursos/blockchain-simplificada/>>. Acesso em 09 abr. 2019.
- MAGRANI, Eduardo. **A internet das coisas**. Rio de Janeiro: FGV, 2018.
- McGINNIS, John; PEARCE, Russell. The great disruption: how machine intelligence will transform the role of lawyers in the delivery of legal services. **Fordham Law Review**. New York, v. 82, n. 6, p. 3041 -3066, may 2014.
- MENDEL; Michael. The triumph of the new economy: a powerful payoff from globalization and the Info Revolution. **Bloomberg**. 30 dez. 1996. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/1996-12-29/the-triumph-of-the-new-economy>>. Acesso em: 19 jul. 2019.
- NELSON, Sharon; SIMEK, John. Running with the machines - AI in the practice of Law. **Texas Bar Journal**, Texas, v. 81, n. 8, p. 586-587, set. 2018.

- PINHEIRO, Armando Castelar; SADDI, Jairo. **Direito, economia e mercados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- PISCIONE, Deborah Perry. **Os segredos do Vale do Silício**: o que você pode aprender com a capital mundial da inovação. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.
- PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; RAMASWAMY, Venkat. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- SULLIVAN, David O', DOLLEY, Lawrence. **Applying innovation**. Thousand Oaks. Califórnia: Sage, 2009.
- RAVAGNANI, Giovani dos Santos. **A resignificação da advocacia**: lawtechs e legaltechs. Jun. 2017. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI261196,61044-A+ressignificacao+da+advocacia+Lawtechs+e+Legaltechs>>. Acesso em: 04 jun. 2019.
- REED, Jeff. **FinTech financial technology and modern finance in the 21st century**. Kindle Edition, 2016.
- SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. Trad. Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.
- SUSSKIND, Richard. **The future of law**: facing the challenges of information technology. New York: Oxford University Press, 1996.
- SUSSKIND, Richard. **Tomorrow's lawyers**: an introduction to your future. Oxford: Oxford University, 2013.
- TRINDADE, Juliana. 5 Aplicações de Inteligência Artificial no Setor Jurídico. **Legal Tech Brasil**. 11 Jul. 2019. Disponível em: <<https://legaltechnobrasil.com.br/gestao-de-contratos/10820-5-maneras-que-o-setor-juridico-esta-usando-ai-agora/>>. Acesso em: 18 jul. 2019.
- Thomson Reuters analysis reveals 484% increase in new legal services patents globally as law firms around the world invest in legal tech. **Thomson Reuters**. Ago. 2017. Disponível em: <<https://www.thomsonreuters.com/en/press-releases/2017/august/thomson-reuters-analysis-reveals-484-percent-increase-in-new-legal-services-patents-globally.html>>. Acesso em 04 jun. 2019.
- TUTTLE, Brad. Can we stop pretending the sharing economy is all about sharing? 30 jun. 2014. **Money.com**. Disponível em: <<http://money.com/money/2933937/sharing-economy-airbnb-uber-monkeyparking/>>. Acesso em: 19 jul. 2019.
- VERGANTI, Roberto. **Overcrowded** – designing meaningful products in a world awash with ideas. Cambridge: MIT, 2016.
- VERGANTI, Roberto. **Design driven innovation**: changing the rules of competition by radically innovating what things mean. Brighton: Harvard Business School Corporation, 2009.
- VIEIRA, Rodrigo de Campos; FONSECA, Victor Cabral. O desafio da mudança: como escritórios de advocacia devem se transformar para manter sua importância em um mercado impactado pela tecnologia da informação. In: FEIGELSON, Bruno; BECKER, Daniel; RAVAGNANI, Giovani (Coords.). **O advogado do amanhã**: estudos em homenagem ao professor Richard Susskind. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.