

Panorama do mercado de lawtechs no Brasil

EDSON KAWABATA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

PANORAMA DO MERCADO DE *LAWTECHS* NO BRASIL

1 INTRODUÇÃO

Em *Tomorrow's Lawyers*, Susskind (2013) previa que o universo de Direito estava prestes a passar pela sua maior transformação nos últimos dois séculos, com base em três motivadores principais: a crescente pressão por redução dos custos de advogados, a liberalização de serviços legais de forma não exclusiva a advogados, e o desenvolvimento da tecnologia de informação. Sobre TI, antecipava o advento de cortes virtuais, sistemas especialistas de diagnóstico legal, negócios jurídicos globais baseados na *web*, dentre outras soluções que iriam mudar a realidade do mercado, de forma relevante e definitiva.

Desde então, novas soluções tecnológicas, como *big data analytics*, *chatbots*, *machine learning*, plataformas de acordos digitais, *smart contracts* e *blockchain*, vêm sendo desenvolvidas, tendo como objetivos principais a redução de prazos e custos, a elevação da qualidade de decisões jurídicas e ampliação do acesso à Justiça para a população em geral. Em grande parte, a exploração deste novo mercado tem sido realizada através de *startups* focadas em novas tecnologias para o setor jurídico, por isso denominadas como *legaltechs* e *lawtechs*.

Sobre a terminologia, tanto *legaltech* como *lawtech* podem significar empresas de tecnologia aplicada ao Direito. Em 2018, a LegalGeek promoveu uma enquete com especialistas do setor, para entender diferenças no uso dos termos. Na ocasião, Richard Susskind apontou que *legaltech* seria um termo mais associado a tecnologias de *back-office*, e que *lawtech* remeteria a tecnologias emergentes, como inteligência artificial, além de ser mais abrangente enquanto definição. Em linha similar, Joanna Goodman também apontava *legaltech* como tecnologia de apoio a operações de escritórios de advocacia, e que *lawtech* estaria relacionada à prática de Direito de forma ampla, e que poderia representar um novo segmento na indústria de serviços jurídicos. Por sua vez, Jimmy Vestbirk apontava que as estatísticas de uso dos dois termos eram praticamente equivalentes, que poderiam ser utilizados indistintamente, e que o mercado deveria decidir naturalmente qual dos termos deveria prevalecer no futuro. Assim, por simplicidade de linguagem, neste artigo adotaremos o termo *lawtech* para representar empresa de tecnologia aplicada ao Direito.

Como ilustração de potenciais impactos das *lawtechs* nas atividades jurídicas, estimativas do Boston Consulting Group indicam que 30 a 50% das atividades hoje desempenhadas por advogados juniores poderiam ser substituídas por soluções de tecnologia (Veith, 2016). Ilustrativamente, um estudo da Duke University com a USC registrou que sistemas de inteligência artificial foram acima de 90% mais rápidos do que um grupo de 20 advogados na análise de documentos, e que obtiveram índices de acuracidade próximos a 95%, cerca de 7% superiores aos obtidos pelos mesmos profissionais (Aumann, 2018).

Sinalizando a relevância econômica deste movimento ainda emergente, o mercado endereçável para tecnologia jurídica nos EUA foi estimado pela Mitratach em US\$ 15,9 bilhões em 2016. Mais recentemente, a Thomson Reuters estimou o mercado europeu em cerca de € 5 bilhões em 2018, dos quais cerca de 40% em novas tecnologias. Considerando apenas o mercado de inteligência artificial aplicada ao Direito, o Zion Market Research estimou o tamanho global deste segmento em US\$ 3,5 bilhões em 2018, com projeção de crescimento para US\$ 37,9 bilhões em 2026, a uma taxa de crescimento anual de 36%

Em número de empresas, o Tracxn reportava 3.327 *lawtechs* cadastradas em todo o mundo em maio de 2020, sendo que 782 delas haviam recebido investimento externo (192 em Series A+) e 14 haviam realizado IPO. O montante investido nas *lawtechs* chegava a US\$ 5,4 bilhões.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O problema central da pesquisa foi analisar o estágio de desenvolvimento das *lawtechs* no Brasil e potencial de crescimento, frente ao contexto de transformação digital no Direito.

Neste contexto dinâmico, o objetivo deste artigo é traçar um panorama do mercado de *lawtechs* no Brasil, indicando como estão estruturadas e suas perspectivas futuras de desenvolvimento.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a revisão sistemática da literatura, foi considerada a seguinte questão de pesquisa: qual o racional de negócio das *lawtechs* no mundo, e como estão estruturadas?

Para compor o referencial de pesquisa, foi realizada busca nas bases do Portal CAPES, Web of Science (Clarivate Analytics), Scopus (Elsevier), Springer Link e Google Scholar, utilizando os termos “*Lawtech*” e “*Legaltech*” no título ou assunto, cujo resultado é apresentado na Tabela 1.

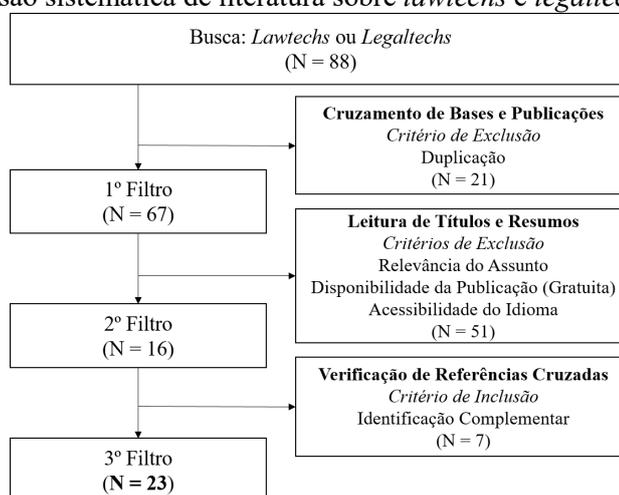
Tabela 1: Resultado de pesquisa de literatura sobre *lawtechs* e *legaltechs*

| Termo de Pesquisa e Número de Documentos | Fonte de Pesquisa | | | | |
|--|-------------------|----------------|--------|---------------|----------------|
| | Portal CAPES | Web of Science | Scopus | Springer Link | Google Scholar |
| <i>Lawtech</i> | 6 | 3 | 5 | 0 | 18 |
| <i>Legaltech</i> | 11 | 7 | 10 | 2 | 26 |

Fonte: Elaborada pelo autor, com base em pesquisa realizada em junho de 2020

Partindo desta busca inicial, foi realizada uma seleção de publicações relevantes para este artigo, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Lógica da revisão sistemática de literatura sobre *lawtechs* e *legaltechs*



Fonte: Elaborada pelo autor

A partir da pesquisa por palavras-chave nas 5 bases, foram identificados 88 registros, dos quais 21 duplicados. Foram realizadas leituras dos resumos das 67 publicações únicas, sendo excluídas aquelas sem relevância sobre o mercado de *lawtechs*, e também aquelas que não estavam acessíveis de forma gratuita, a partir de acesso às bases pela Universidade de São Paulo.

Assim, foram selecionadas 16 publicações relevantes e acessíveis através das pesquisas nas 5 bases de referência. Adicionalmente, foi realizada verificação de referências cruzadas sobre o assunto nas publicações selecionadas, que acrescentou 7 publicações, totalizando 23 a serem utilizadas como referencial teórico sobre o mercado de *lawtechs*.

As publicações selecionadas foram organizadas em torno de 4 tópicos centrais, para melhor organização do conteúdo e da narrativa, conforme indicado na Tabela 2.

Tabela 2: Referencial teórico sobre *lawtechs*

| Tópico | Descrição | Autores |
|---|---|---|
| Evolução do Mercado Jurídico | Histórico descritivo de evolução de tecnologias e das <i>lawtechs</i> no mercado jurídico | Moses (2007), Hadfield (2013), Gracheva (2019) |
| Transformação no Mercado Jurídico | Visão sobre as mudanças em curso e perspectivas de transformação do mercado jurídico | Susskind (2013), Alarie (2017), Hartung (2018), Aulakh (2019), Galloway (2019), Webley (2019), The Law Society (2019), Ireland (2020) |
| Tecnologias Aplicadas ao Mercado Jurídico | Descritivo das soluções tecnológicas para o mercado jurídico e seu racional de uso | Akon (2017), Barnett (2017), Miller (2018), The Law Society (2019), Thomson Reuters (2019) |
| Modelos de Negócio das <i>Lawtechs</i> | Descritivo sobre os modelos de negócio das <i>lawtechs</i> e processo de geração de valor | Baden-Fuller (2013), Arruda (2017), Foss (2018), Annenkov (2019), Green (2019), Damasceno (2019), Navas (2019), Sako (2020) |

Fonte: Elaborada pelo autor

3.1 Evolução do Mercado Jurídico

Uma das maiores preocupações no universo de Direito é o acesso da população à Justiça. Hadfield (2013) reforça este problema, indicando a dificuldade dos cidadãos comuns em obter representação através de advogados. Como ilustração, afirma que 95% das pessoas em causas relativas ao lar, família e dívidas pessoais (as causas cíveis mais comuns) não dispunham de advogados para defender seus direitos nos tribunais de Nova York. Entre as principais razões para esta lacuna de representação, aponta a orientação das bancas de advocacia para o mercado empresarial de Direito, em função do valor econômico intrínseco às suas causas e do valor cobrado pelos advogados para defendê-las. Entre as soluções propostas para atenuar o problema, estava a remoção da proibição de “não-advogados” como sócios em escritórios de advocacia, cujo objetivo seria viabilizar maiores investimentos no setor e melhorias na governança e gestão dos escritórios, buscando maior eficiência e produtividade e, assim, ampliar a capacidade de atendimento. Este caminho já havia sido adotado no Reino Unido e na Austrália (jurisdições com a mesma origem anglo-saxã), mas não encontrou respaldo da American Bar Association, refletindo o conservadorismo do mercado jurídico nos EUA, e remetendo ao dilema ético entre negócio e profissão, suscitado por Julius H. Cohen em 1916.

Analogamente, o mesmo conservadorismo do mercado se manifesta na adoção de inovações tecnológicas. Moses (2007) sinaliza que parte do problema decorre da premissa de que legislação deveria ser “tecnologicamente neutra”, a fim de possibilitar um tratamento justo em diferentes contextos do uso da tecnologia. Porém, reconhece a necessidade do sistema legal de adaptar à evolução tecnológica, e do enfrentamento de tensões e dilemas entre lei e tecnologia, apontando problemas não previstos na legislação, como fraudes cibernéticas e uso de evidências digitais nos tribunais.

Sobre a evolução tecnológica, Gracheva (2019) apresenta um retrospecto do desenvolvimento de soluções de tecnologia para o universo jurídico nas últimas décadas. As primeiras menções sobre informática no Direito remetem à década de 60, quando foram construídas as primeiras bases de dados jurídicos e, conseqüentemente, os primeiros sistemas de busca documental. Na década de 80, junto com o advento de computadores pessoais em escala comercial, foi introduzida a automação de workflows de processos e os primeiros expert systems, precursores do uso de inteligência artificial. Nos anos 90, destaca-se o lançamento da Internet, promovendo um salto de conectividade entre órgãos públicos, empresas e cidadãos. A partir da virada do milênio, termos como *data mining* e *machine learning* gradativamente

passaram a ser incorporados no vocabulário dos advogados. Resumindo este breve histórico, Gracheva propõe três estágios evolutivos para a tecnologia jurídica: Legaltech 1.0 (digitalização de documentos jurídicos), Legaltech 2.0 (automação de atividades jurídicas) e Legaltech 3.0, que representa mudanças na forma lógica de expressão, com a adoção de linguagem natural, combinada com o uso de inteligência artificial.

3.2 Transformação no Mercado Jurídico

O processo de transformação tecnológica tem se intensificado no mercado jurídico nos últimos anos, com a pressão por redução de custos pelos contratantes de serviços, a presença crescente de provedores alternativos de serviços jurídicos e o próprio desenvolvimento de novas tecnologias (Susskind, 2013). De fato, com a adoção crescente de novas tecnologias no Direito, espera-se maior transparência jurídica, mais eficiência na resolução de litígios e maior acesso à justiça, com os advogados empoderados para serem mais eficientes no trabalho, ampliarem seus conhecimentos e, assim, agregarem mais valor a seus clientes (Alarie, 2017).

Diante deste contexto, Hartung (2018) aponta desafios na formação dos profissionais para o adequado enfrentamento dos desafios de transformação, além da própria necessidade de mudança, de forma orientativa para a prática advocatícia. Nessa linha, Galloway (2019) apresenta um debate amplo sobre o propósito da educação em Direito e a atual lacuna na formação dos futuros advogados para operarem num mundo repleto de novas tecnologias. Como parte deste debate, Webley (2019) sugere uma narrativa de “profissionalismo adaptativo”, de forma a permitir a adequada incorporação dos benefícios com desenvolvimentos tecnológicos, ao mesmo tempo em que se preservam as noções essenciais de conduta ética, acesso à justiça e o papel das leis, relevando a complexidade e a contextualização naturais da profissão de advogado. De forma mais enfática, Ireland (2000) defende a necessidade de adaptação do currículo de graduação em Direito, incluindo o uso de tecnologias jurídicas de forma mais substancial.

Numa perspectiva mais crítica, propondo-se a um “teste de realidade” sobre as mudanças promovidas pelas *lawtechs* no ambiente jurídico, Aulakh (2019) argumenta que, apesar da grande exposição recente sobre novas tecnologias e do seu potencial impacto no setor e, o nível de adoção de novas tecnologias ainda se encontra num estágio embrionário e inicial. Apresenta o paradigma de substituição dos advogados por sistemas inteligentes como fator de resistência, apesar do discurso de deslocamento do tempo dos profissionais para atividades de maior valor agregado. Como barreira adicional para adoção, reforça que os escritórios de advocacia e seus clientes ainda não são adeptos de inovações disruptivas e que a simples aquisição de produtos “de prateleira” não resolve os problemas de relacionamento intra e interorganizacionais no mundo real.

No Lawtech Adoption Report, The Law Society (2019) confirma que a maturidade das *lawtechs* ainda é inferior em comparação a outros campos profissionais (*fintechs*, *insutechs* e *regtechs*), e que ainda está ainda caminhando para uma primeira onda de consolidação no Reino Unido. Destaca as altas margens de lucro, falta de uma “plataforma em chamadas” e o legado de sistemas de TI entre os principais fatores que historicamente contribuíram para uma adoção tecnológica mais lenta, mas aponta uma pressão crescente para uma aceleração de inovações no setor, particularmente em função de demandas de clientes e a maior aceitação de um novo modelo de trabalho pelas novas gerações de advogados.

3.3 Classificação das *Lawtechs*

O leque de inovações tecnológicas aplicadas ao mercado jurídico é amplo, e diversas classificações taxonomias vêm sendo propostas acerca da natureza das soluções e das *lawtechs*.

Em 2019, em colaboração com a LegalGeek, a Thomson Reuters apresentou uma revisão de sua classificação das *lawtechs*, que anteriormente se dividia em 6 categorias: (i)

Marketplaces, (ii) *Law for good*, (iii) *Practice management*, (iv) *Contracts* (sub-categorizada em *Contract management*, *Contract analysis* e *Legal docs as a service*), (v) *Risk and compliance* e (vi) *Analytics and search*. Com a diversificação crescente das tecnologias, buscou uma abordagem mais escalável para a categorização, numa forma lógica para diferentes *stakeholders*, como investidores, clientes e usuários. Como conclusão, propôs duas categorias principais: *Managing the business* e *Performing work*, com uma categoria intermediária entre estas duas (*Managing and/or Performing*) e uma última categoria voltada a *Consumer Services*. A definição destas quatro categorias é apresentada na Tabela 3.

Tabela 3: Categorização de *lawtechs*

| Categoria | Descrição |
|-----------------------------------|---|
| <i>Managing the business</i> | Todas as atividades necessárias para operar uma organização, um departamento ou uma equipe de profissionais |
| <i>Performing work</i> | Todas as atividades requeridas para realizar serviços jurídicos para clientes |
| <i>Managing and/or performing</i> | Intersecção entre as duas categorias acima, cujas atividades compõem o chamado “ <i>middle-office</i> ” |
| <i>Consumer services</i> | Soluções para atendimento direto ao cliente final (sem necessariamente engajar advogados) |

Fonte: Thomson Reuters e Legal Geek (2019)

Numa visão mais abrangente de segmentação, uma síntese de classificações de *lawtechs* e tecnologias, utilizadas pelos autores na bibliografia selecionada (Akon, 2017; Barnett, 2017; Miller, 2018, The Law Society, 2019), é apresentada na Tabela 4, seguindo o agrupamento proposto pela Thomson Reuters e incluindo suas próprias sub-categorias.

Tabela 4: Classificação de *lawtechs* e tecnologias aplicadas ao mercado jurídico

| Classificação | Akon (2017) | Barnett (2017) | Miller (2018) | The Law Society (2019) | Thomson Reuters (2019) |
|-----------------------------------|--|--|--|--|--|
| <i>Managing the business</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Business management software</i> • <i>Fraud detection and compliance</i> • <i>Automatic billing</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Accounting</i> • <i>Billing</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Governance and compliance</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Risk and compliance</i> • <i>eBilling</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Finance and operations</i> • <i>People and resources</i> • <i>Clients</i> |
| <i>Managing and/or performing</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Matter management</i> • <i>Document storage, management and retrieval</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Practice management</i> • <i>Document storage</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>L Matter management</i> • <i>Legal project management</i> • <i>Knowledge management</i> • <i>Document management</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Practice management</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Knowledge</i> • <i>Matters</i> • <i>Risks</i> • <i>Rights management</i> |
| <i>Performing work</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Legal research</i> • <i>Document drafting and version management</i> • <i>Document review and due diligence</i> • <i>Execution and delivery of documents</i> • <i>Litigation (including eDiscovery)</i> • <i>Prediction of court and authority decisions</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>eDiscovery</i> • <i>Legal research</i> • <i>Document assembly and automation</i> • <i>Online dispute resolution</i> • <i>Alternative dispute resolution</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Contracts management</i> • <i>Legal analytics</i> • <i>Collaboration tools</i> • <i>IP management</i> • <i>Legal hold</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Legal research and analytics</i> • <i>Contract management and analysis</i> • <i>Intellectual property</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Documents and contracts</i> • <i>Litigation</i> • <i>Transactions</i> |
| <i>Consumer services</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketplace</i> • <i>Communication with clients</i> • <i>Providing services online</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketplace</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>eBilling</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>DIY law</i> • <i>Legal docs-as-a-service</i> • <i>Marketplaces</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Consumer services</i> |

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nas publicações selecionadas

3.4 Modelos de Negócio das *Lawtechs*

Apesar da crescente exposição sobre novas tecnologias e seu potencial impacto no universo de Direito, pouco tem sido pesquisado sobre os elementos de negócios e formas de

captura de valor destas inovações (Damasceno, 2019). Para melhor estruturar este domínio, será apresentada uma conceituação básica e universal sobre modelagem de negócios, seguida por aplicações dos conceitos no setor jurídico.

Como fundamentação teórica, Pedroso (2017) define modelo de negócios como um modelo conceitual (formado por um conjunto de componentes) que apoia o projeto (ou arquitetura) dos negócios de uma organização com o objetivo de entregar valor para seus consumidores e capturar valor para a própria organização. Em linha com a mesma essência, outras definições foram compiladas e discutidas por diferentes autores, como Zott (2011) e Jensen (2013). Considerando sua evolução, Foss (2018) propõe que inovações de modelo de negócio correspondam a novidades sobre a arquitetura de criação de valor, entrega e mecanismos de captura para a empresa. Conectando com tecnologia, Baden-Fuller (2017) argumenta que modelos de negócio estão fundamentalmente associados à inovação tecnológica, uma vez que o modelo de negócio é uma forma de mediação entre tecnologia e desempenho da empresa, e que o desenvolvimento de tecnologias apropriadas é uma questão de decisão de modelo de negócio, no que tange à abertura e engajamento dos usuários.

Aplicando estes conceitos para o universo de Direito, Green (2019) sugere uma complementariedade entre *lawtech startups* e *startup law firms*, sinalizando a propensão destas últimas a serem *early adopters* das soluções das *lawtechs*. Como contexto, do lado das grandes bancas de advocacia, nota-se reticência em relação a inovações e planejamento a longo prazo, além da confortável capacidade de repassar eventuais ineficiências aos clientes. Por outro lado, *startup law firms* não possuem nem a tradição, nem os relacionamentos das grandes bancas, o que as pressiona para uma prática de preços inferiores e a consequente necessidade de serem mais eficientes do que os escritórios tradicionais. Assim, a adoção de novas soluções tecnológicas parece um caminho natural diante do dilema de competitividade. Há também certa empatia e comunalidade de trajetórias entre os advogados de *startup law firms* e das *lawtech startups*, o que frequentemente abre oportunidades para testes de produtos e a adaptação das soluções às suas necessidades. Por fim, *venture capitalists* que investem nestes segmentos tendem a promover uma fertilização cruzada entre os negócios.

De forma abrangente, como ilustração do enquadramento de modelos de negócio adotados pelas *lawtechs*, será referenciada a pesquisa de Damasceno (2019), que se propôs a agrupar as soluções com natureza similar e classificar os modelos de negócios predominantes em cada grupo, de acordo com os 55 padrões sugeridos por Gassmann (2014), conforme indicado na Tabela 5.

Tabela 5: Modelos de negócios adotados pelas *lawtechs* (por grupo)

| Grupo | Soluções | Modelos de negócio predominantes |
|--------------------------------|--|---|
| Documentos e contratos | Automação de contratos, gestão de contratos, revisão de contratos, incorporação, negociação de contratos, suporte ao <i>drafting</i> , gestão de transações, | <i>Freemium, Lock-in, Mass customization, Long tail, Pay per use, Self-service, Subscription, User designed, Add on, Flat rate,</i> |
| Forense | <i>Digital forensics,</i> | <i>Performance-based contracting</i> |
| Imigração | Assistência à imigração | <i>Flat rate, Pay per use, Subscription</i> |
| Propriedade intelectual | <i>IP search & monitoring, IP filing & management</i> | <i>Performance-based contracting, Subscription, Flat rate, Freemium</i> |
| Conhecimento | <i>Legal analysis, Legal research, Legal education, Knowledge search</i> | <i>Subscription, Flat rate, Long tail, Pay per use, Crowdfunding, Lock in</i> |
| Contencioso | <i>Online dispute resolution, eDiscovery, Compensation recovery, Litigation finance</i> | <i>Hidden revenue, Performance-based contracting, Subscription, Two-sided market, Lock-in, Pay per use, Crowdfunding, Target the poor</i> |
| Marketplace | <i>Legal advice, Legal services, Legal outsource</i> | <i>Crowdsourcing, Hidden revenue, Subscription, Two-sided market, Add on, Long tail, Pay per use</i> |
| Operações | <i>Legal practice management, Robot assistants, Accounts receivables</i> | <i>Ingredient branding, Solution provider, Mass customization, Performance-based contracting</i> |
| Real estate | <i>Conveyancy services, real estate transactions</i> | <i>Add-on, Pay per use, Two-sided market</i> |
| Risco | <i>Regulatory compliance</i> | <i>Subscription</i> |

Fonte: Adaptado de Damasceno (2019)

Analisando a viabilidade econômico-financeira de uma *lawtech*, Arruda (2017) aplica o *Business Model Canvas* (Osterwalder, 2010) para definir o modelo de negócios, além de criar e testar um simulador de resultados, que atestou a sustentabilidade inicial da operação após a validação do MVP

Visando um maior alcance das soluções, Navas (2019) sugere a “produtização” dos serviços, considerando as limitações regulatórias na prática da advocacia, e propondo uma distinção entre aconselhamento jurídico e prestação de informações jurídicas, citando a Diretriz 2019/770 da União Europeia, que dispõe sobre contratos de fornecimento de conteúdo digital e serviços digitais.

Para o desenvolvimento de negócios das *lawtechs*, Annenkov (2019) reforça a necessidade da construção de um *framework* regulatório que reconheça impactos da digitalização da economia e das atividades sociais englobando os meios digitais, assim como o desenvolvimento dos ecossistemas financeiros e legais, assegurando a segurança de informações e também a proteção aos indivíduos. Por fim, numa perspectiva de crescimento de startups, Sako (2020) explora a importância de capital social para as empresas obterem investimento e conseguirem *scale up*, assim como a necessidade de constituição de um ecossistema empreendedor que potencialize as conexões entre os players do mercado.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Com o objetivo geral de traçar um panorama de mercado das *lawtechs* no Brasil e perspectivas futuras de desenvolvimento, a pesquisa neste artigo é de natureza qualitativa e exploratória, baseada em levantamento de dados secundários e entrevistas com especialistas no setor.

A fundamentação teórica e conceitual está em grande parte desenvolvida no Referencial Teórico deste artigo, e mostra a recência do tema, uma vez que 19 das 23 publicações selecionadas na revisão sistemática datam a partir de 2017. Assim, a pesquisa se foca em evidências empíricas para retratar a aplicação dos modelos e conceitos no mercado brasileiro, visando uma maior compreensão do fenômeno recente de empreendedorismo tecnológico no Direito, para direcionamento de futuras pesquisas relacionadas.

O levantamento de dados secundários visa retratar o atual estágio de desenvolvimento do mercado, identificando as empresas atuantes no setor, as principais soluções tecnológicas e o grau de adoção de *lawtechs* por agentes na cadeia de valor do Direito. Para compor a base de informações sobre o mercado de *lawtechs* no Brasil, foram consultados os principais portais de comunidades especializadas no segmento no país, Legaltech Brasil e AB2L (Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs), para extração de dados de mercado e de empresas atuantes no segmento. A partir destas plataformas, foram também identificados padrões de classificação das *lawtechs* em categorias de atuação.

Para identificar perspectivas futuras de desenvolvimento no setor, foram realizadas entrevistas abertas e semi-estruturadas com três especialistas no setor, Bruno Feigelson (fundador da AB2L e CEO da Future Law e da Sem Processo), Daniel Marques (diretor executivo da AB2L) e Alexandre Zavaglia Coelho (presidente da Comissão de Direito, Inovação e Tecnologia do IASP e co-fundador da Visual Law Studio e da Finted Tech School), considerando uma visão geral sobre as *lawtechs*, potenciais impactos nas atividades jurídicas, além de questões e desafios para adoção de novas tecnologias no Brasil.

Conectando os objetivos da pesquisa com temas, métodos e técnicas, a síntese da abordagem metodológica está descrita na forma de matriz de amarração na Figura 2.

Figura 2: Matriz de amarração da pesquisa

| Problema e Objetivo | Objetivos Específicos | Temas | Métodos e Técnicas |
|--|--|---|---|
| <p>Problema</p> <p>Como as <i>lawtechs</i> estão estruturadas no Brasil e quais suas perspectivas futuras de desenvolvimento?</p> <p>Objetivo Geral</p> <p>Contextualizar o mercado das <i>lawtechs</i>, estabelecer uma classificação estruturada de segmentos de atuação e avaliar perspectivas futuras de desenvolvimento no Brasil</p> | <p>Caracterizar o contexto de mercado das <i>lawtechs</i> e seu racional de negócio</p> | <p>Mercado de <i>lawtechs</i> no Brasil</p> | <p>Levantamento de dados secundários em portais de comunidades especializadas no Brasil (AB2L, Legaltech Brasil)</p> |
| | <p>Estabelecer uma classificação estruturada de segmentos de atuação das <i>lawtechs</i> no Brasil</p> | <p>Soluções de tecnologia aplicadas ao setor jurídico</p> <p>Segmentação de mercado das <i>lawtechs</i></p> | <p>Levantamento de dados secundários em portais de comunidades especializadas no Brasil (AB2L, Legaltech Brasil)</p> <p>Pesquisa complementar de dados públicos sobre as empresas identificadas</p> |
| | <p>Avaliar perspectivas futuras de desenvolvimento das <i>lawtechs</i> no Brasil</p> | <p>Visão sobre inovações tecnológicas no Direito</p> <p>Impacto de inovações tecnológicas nas atividades jurídicas</p> <p>Questões e desafios para adoção de novas tecnologias no mercado</p> | <p>Entrevistas abertas e semi-estruturadas com especialistas no setor (Feigelson, Marques, Zavaglia)</p> |

Fonte: Elaborada pelo autor

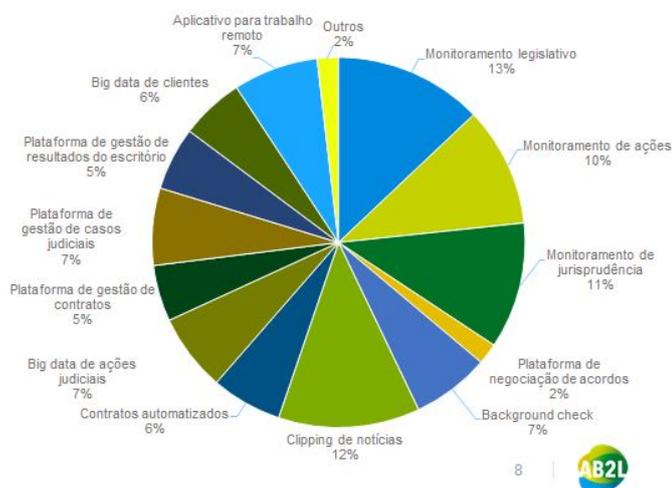
5 ANÁLISE DE RESULTADOS

5.1 Contexto de Mercado das *Lawtechs*

Conforme indicado no Referencial Teórico, o mercado de *lawtechs* ainda se encontra em fase inicial de desenvolvimento no mundo, mas com amplo potencial de crescimento. Para retratar o perfil do mercado brasileiro, foram utilizadas como referências os principais portais de associações de classe (AB2L e Legaltech Brasil) e dados secundários a partir de estudos setoriais.

No Brasil, o mercado de *lawtechs* teve um desenvolvimento mais acelerado a partir de 2017, quando se formou a AB2L, com o objetivo de promover o diálogo entre as empresas de tecnologia, os advogados, os escritórios de diferentes portes, os departamentos jurídicos e as instituições jurídicas existentes, buscando incentivar as boas práticas e contribuir para grandes transformações tecnológicas no mercado. Na época, a associação estimava que haviam 30 *lawtechs* no Brasil e divulgava a primeira pesquisa sobre as demandas por tecnologia no Direito no Brasil, com amplo espectro de necessidades, conforme indicado na Figura 3.

Figura 3: Demandas por tecnologia no Direito no Brasil



Fonte: AB2L (2017)

Em 2018, a Distrito, em parceria com a Aquarium Legal Things, KPMG e Neoway, produziu o relatório “Legaltech Mining Report”, mapeando o perfil de 121 *lawtechs* no Brasil. O estudo confirma a recência de desenvolvimento do mercado, indicando que cerca de 75% das empresas mapeadas foram abertas a partir de 2010, conforme apresentado na Figura 4.

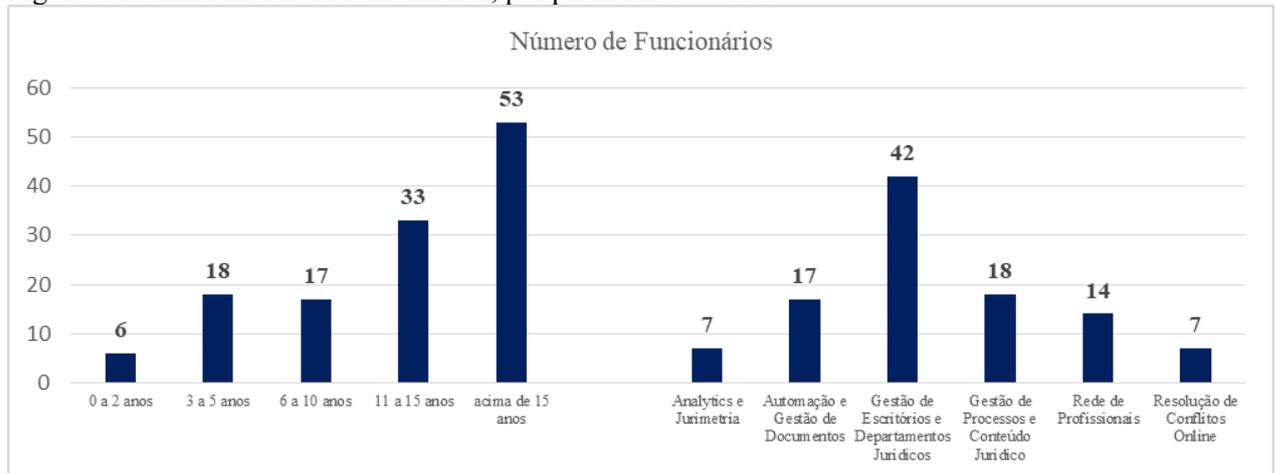
Figura 4: Perfil das *lawtechs* no Brasil por ano de abertura



Fonte: Legal Mining Report, Neoway (2018)

Para avaliação do porte das empresas, como base inicial, foi apurado o número de funcionários, estratificado por idade da empresa e segmento de atuação das *lawtechs*, sinalizando o crescimento de *headcount* em função da idade da empresa, e a maior densidade de pessoal no segmento de soluções para Gestão de escritórios e departamentos jurídicos, conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5: Número médio de funcionários, por perfil das *lawtechs*

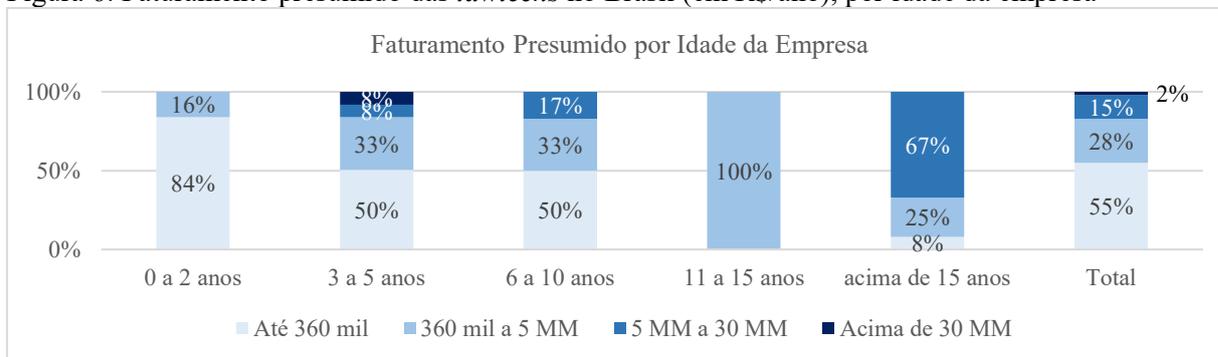


Fonte: Legal Mining Report, Neoway (2018)

Buscando uma representação econômica das *lawtechs*, foi utilizado no estudo um modelo estatístico baseado no número de funcionários, limite de faturamento por formato jurídico e outras variáveis de negócio, para se calcular o faturamento presumido por empresa. No geral, 83% das *lawtechs* ainda apresentavam um faturamento anual inferior a R\$ 5 MM. Entre as empresas formadas há menos de 2 anos, nenhuma ainda havia alcançado este patamar, mas entre aquelas com mais de 15 anos, 67% delas já superaram este valor. Por segmento, Gestão de escritórios e departamentos jurídicos e Gestão de processos e conteúdo jurídico apresentam

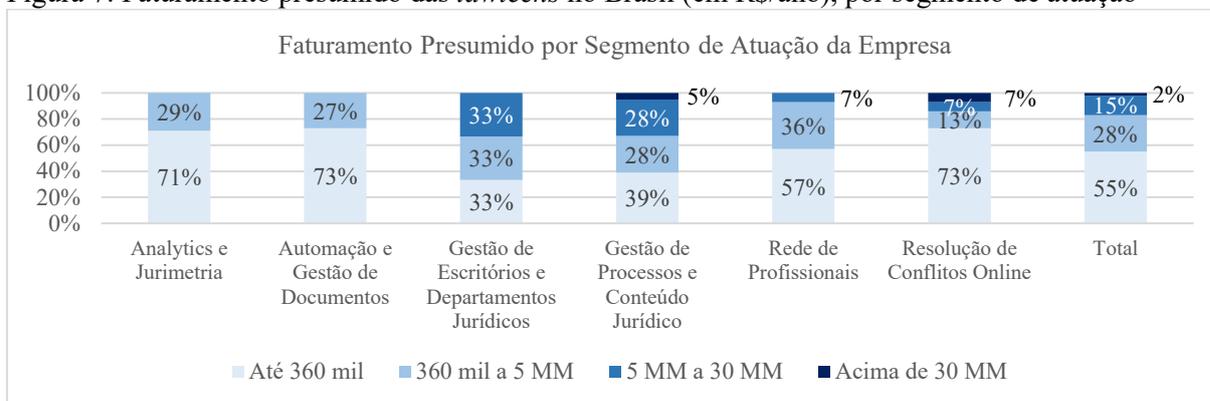
maior número de empresas em patamar de faturamento superior a R\$ 5 MM, conforme ilustrado nas Figuras 6 e 7.

Figura 6: Faturamento presumido das *lawtechs* no Brasil (em R\$/ano), por idade da empresa



Fonte: Legal Mining Report, Neoway (2018)

Figura 7: Faturamento presumido das *lawtechs* no Brasil (em R\$/ano), por segmento de atuação

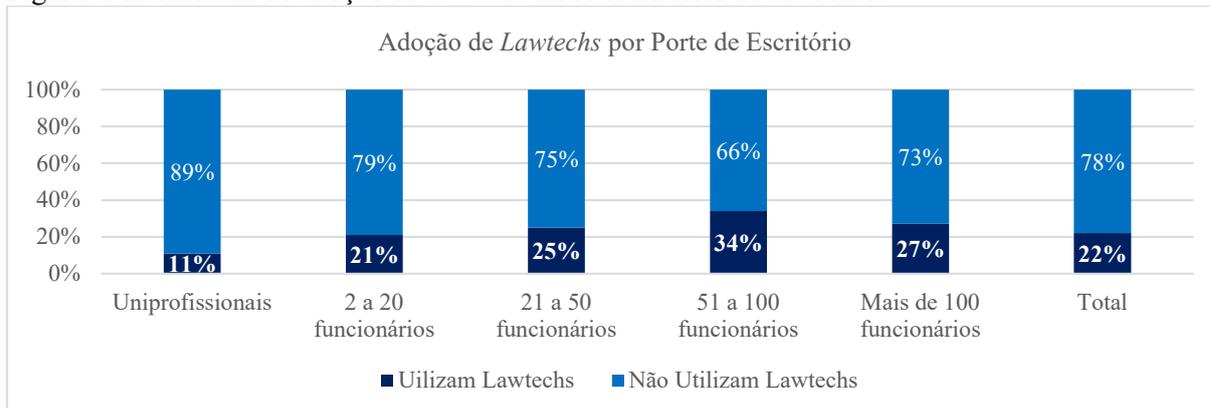


Fonte: Legal Mining Report, Neoway (2018)

Nos últimos anos, o número de *lawtechs* tem crescido rapidamente, e a estimativa da AB2L é que, em 2020, já existam mais de 150 *lawtechs* no Brasil.

Sob a perspectiva de adoção das soluções, em 2020 o CESA (Centro de Estudos das Sociedades de Advogados) conduziu uma pesquisa conjunta com a AB2L, sobre o nível de adoção de *lawtechs* entre escritórios de advocacia. Dentre os 649 escritórios participantes, 22% afirmaram utilizar alguma solução de *lawtechs*, percentual que se eleva para cerca de 30% entre os escritórios com mais de 50 funcionários, conforme indicado na Figura 8.

Figura 8: Intensidade de adoção de *lawtechs* entre escritórios de advocacia



Fonte: Pesquisa CESA/AB2L (2020)

5.2 Classificação das *Lawtechs*

Conforme ilustrado no Referencial Teórico, há múltiplas formas de classificação das *lawtechs* e suas soluções tecnológicas, e ainda não se estabeleceu consenso sobre uma taxonomia de referência universal.

No Brasil, a AB2L propõe uma taxonomia para classificar as *lawtechs* em 13 categorias, descritas na Tabela 6.

Tabela 6: Classificação das *lawtechs*

| Categoria | Descrição |
|--|--|
| <i>Analytics</i> e Jurimetria | Análise e compilação de dados, com aplicação de estatística e inteligência artificial para estudar fatos do mundo jurídico. Inclui sistematização de informações de processos nos diversos tribunais do país, combinados com bancos de dados demográficos e setoriais, detectando parâmetros e padrões de causalidade que embasem análises probabilísticas e preditivas sobre o resultado de processos |
| Automação e Gestão de Documentos | Ferramentas para indexação de conteúdo e regras para elaboração de documentos jurídicos, que possibilitam automação na sua montagem e formatação. Inclui softwares de automação de documentos jurídicos e gestão do ciclo de vida de contratos e processos |
| <i>Compliance</i> | Conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e políticas estabelecidas para as atividades da instituição |
| Conteúdo Jurídico, Educação e Consultoria | Pilares de conhecimento no segmento, que pode ser disponibilizado de forma mais acessível e intuitiva aos profissionais, facilitando buscas e pesquisas específicas por tema jurídico. Inclui portais de informação, legislação, notícias e demais empresas de consultoria com serviços desde segurança de informação a assessoria tributária |
| Extração e Monitoramento de Dados Públicos | Sistemas robotizados de busca, que facilitam o levantamento de informações e o acompanhamento de processos, fornecendo também alertas que sinalizam a necessidade de ação pelos profissionais. Inclui monitoramento e gestão de informações públicas, como publicações, andamentos processuais, legislação e documentos cartorários |
| Gestão de Escritórios de Advocacia e Departamentos Jurídicos | Sistemas especializados de gestão, incorporando as particularidades de estrutura de informações e desenho de processos do segmento jurídico |
| Inteligência Artificial – Setor Público | Soluções de Inteligência Artificial para tribunais e poder público |
| Redes de Profissionais | Grupos de discussão e <i>networking</i> na comunidade jurídica e empresarial atuante no segmento. Viabilizam redes de conexão entre profissionais do direito, que permitem a pessoas e empresas encontrarem advogados em todo o Brasil |
| <i>Regtech</i> | Soluções tecnológicas para resolver problemas gerados pelas exigências de regulamentação |
| Resolução de Conflitos <i>Online</i> | Plataformas digitais para comunicação entre as partes e seus representantes, facilitando a convergência de termos para acordos |
| <i>Taxtech</i> | Plataformas que oferecem tecnologias e soluções para todos os seus desafios tributários |
| <i>Civic Tech</i> | Tecnologia para melhorar o relacionamento entre pessoas e instituições, dando mais voz para participar das decisões ou melhorar a prestação de serviços |
| <i>Real Estate Tech</i> | Aplicação da tecnologia da informação através de plataformas voltadas ao mercado imobiliário e cartorário |

Fonte: AB2L

A Legaltech Brasil apresenta uma forma de classificação similar, com 10 categorias, incluindo ainda Gerenciamento de reputação online e Propriedade intelectual, não destacadas na taxonomia da AB2L.

As *lawtechs* associadas a cada comunidade, e classificadas segundo as próprias categorizações da AB2L e Legaltech Brasil, estão representadas nas Figuras 9 e 10.

incorporação das novas tecnologias, reconhecendo não apenas seu potencial, como também o seu limite, associado às prerrogativas e responsabilidades dos profissionais, sendo este último aspecto bastante reforçado por Zavaglia, conforme indicado na Tabela 7.

Tabela 7: Visão sobre inovações tecnológicas no Direito

| Especialista | Comentários |
|---------------------|--|
| Feigelson | <i>“A tecnologia é uma realidade, veio para ficar e cada vez mais vai se transformar. O papel do advogado é se adaptar a esse novo cenário e surfar os novos desafios que vão surgir. Acho que estamos em uma fase muito inicial das lawtechs no Brasil. Muita coisa ainda irá acontecer. A curva está ampliando exponencialmente em ciência de dados e inteligência artificial, não só nas lawtechs, mas em todo o mundo.”</i> |
| Marques | <i>“Estamos vivendo a era da exponencialidade. E, em função da pandemia, viveremos em poucos meses o que demoraria uma década, em termos de inovação jurídica. Os escritórios que melhor estiverem adaptados a essa nova realidade se destacarão e liderarão o mercado. A inovação desafogará a advocacia de tarefas burocráticas, dedicando mais tempo para criar novas estratégias e atender melhor seus clientes.”</i> |
| Zavaglia | <i>“O futuro será de profissionais que usam a tecnologia para dar apoio à prestação de serviços jurídicos. E não de tecnologia que dispensa a interação com humanos. Somos nós que dizemos o que o robô pode fazer e até onde a tecnologia pode ir. E o limite ético do uso da tecnologia deve sempre levar em consideração os critérios que definem as prerrogativas dos profissionais. De modo que, pela via reflexa, o que não é prerrogativa ou ato privativo do advogado ou do juiz, pode nos permitir chegar em um critério mais objetivo para essa utilização.”</i> |

Fonte: Entrevistas com especialistas

Sobre os impactos nas atividades jurídicas, há uma linha comum em torno do ganho geral de eficiência e da ampliação e qualificação de dados analíticos para o exercício da profissão, permitindo que o advogado agregue mais valor às atividades de maior relevância. Feigelson inclusive sugere que a formação do advogado deverá ser ampliada, não só no plano tecnológico, como até no cultural, para analisar as situações de forma mais multidisciplinar, conforme indicado na Tabela 8.

Tabela 8: Impactos de inovações tecnológicas nas atividades jurídicas

| Especialista | Comentários |
|---------------------|--|
| Feigelson | <i>“A maior parte dos processos está se transformando em eletrônico. Todo processo que ficava disperso em papel, passa a ficar concentrado digitalmente e isso nos dá uma base gigantesca de informações a serem trabalhadas. Então a inteligência artificial vai ser aplicada de várias maneiras: contribuindo em análises, contribuindo em formação de posicionamentos, mas sempre, obrigatoriamente, sob a supervisão de um advogado, porque a inteligência artificial ainda não substitui o humano. Muito pelo contrário, ela é uma ferramenta essencial para o ser humano que realmente vai tomar as decisões e escolher os caminhos. O advogado de sucesso no futuro será uma pessoa com uma vasta cultura, que entende da multidisciplinariedade, entende de grandes clássicos, das mudanças tecnológicas. Terá uma visão multidisciplinar e integrada do avanço tecnológico e que usará muito a tecnologia para tomar as decisões com base científicas e não se tornar um advogado empírico e com pouco conhecimento.”</i> |
| Marques | <i>“O objetivo das novas tecnologias, como automação e inteligência artificial, é permitir que o advogado foque naquilo para o que foi formado. Ele passa 5 anos na faculdade, mais pós-graduações, mas consome cerca de 30% do tempo em atividades burocráticas. Com estas novas ferramentas, o advogado ganha tempo e riqueza de dados, conseguindo produzir mais e melhor, com uma visão mais completa e estratégica, potencializando suas competências, e focando no que é mais importante para o trabalho.”</i> |
| Zavaglia | <i>“Em Direito, não se conseguia organizar as informações adequadamente, até por causa da quantidade de informações diferentes de áreas diferentes. Vemos advogados, juizes e até tribunais falando que determinada jurisprudência é dominante, mas quem tem de fato esse dado? Os advogados criavam suas teses a partir de estudos que não conseguiam enxergar o todo, até porque era impossível ver todos os processos sobre aquele assunto. Então é isso que tem a ver: com as tecnologias, é possível filtrar a informação para a melhor tomada de decisões. Temos conversado com vários escritórios para trocar experiências e vemos que cada um tem a sua metodologia e sua forma de aplicá-la, a depender do cliente. Cada um tem um passo a passo diferente para chegar às conclusões. Portanto, muito mais do que a tecnologia ou a ciência de dados, é uma mudança de pensamento. E a modelagem da tecnologia depende da construção humana e da experiência dos profissionais especializados em cada assunto.”</i> |

Fonte: Entrevistas com especialistas

Em relação a questões e desafios para a adoção de novas tecnologias no mercado, o ponto central é a mudança cultural e a capacidade de adaptação das pessoas à nova realidade de trabalho que se estabelecerá. Ou seja, a velocidade e intensidade de mudança dependerá muito mais do fator humano na assimilação e operacionalização de um novo modelo de trabalho, do que necessariamente do avanço tecnológico das novas soluções das *lawtechs*. Adicionalmente, a transformação em larga escala também irá depender do poder de engajamento das *lawtechs* sobre os demais agentes no ecossistema de Direito, como indica Marques, em comentário registrado na Tabela 9.

Tabela 9: Questões e desafios para adoção de novas tecnologias no mercado

| Especialista | Comentários |
|---------------------|---|
| Feigelson | <i>“Está havendo uma mudança muito grande de quadros em escritórios e departamentos jurídicos. Muitas pessoas novas assumindo cargos de liderança e mesmo pessoas mais velhas, do ponto de vista de idade, estão com uma cabeça muito aberta. À medida que as empresas e os CEOs querem inovar, é mais do que natural que eles queiram que o mercado jurídico os acompanhe. E isso bate primeiro no departamento e, por consequência, nos escritórios. Essa adaptabilidade está vindo com uma grande frequência. A gente lida com vidas, com interesses estratégicos, então a gente tem que ter uma cabeça, de certa forma, conservadora nesse sentido, mas a inovação vem para contribuir, tornar o trabalho mais ágil, mais eficiente e mais próspero. E atender melhor o interesse dos clientes.”</i> |
| Marques | <i>“As lawtechs são a espinha dorsal para a adoção de novas tecnologias, mas a transformação digital no Direito depende do engajamento de todos os agentes do ecossistema. As empresas e os profissionais acostumados a modelos tradicionais terão que se adaptar à nova realidade exponencial. Falando sobre os 6Ds da exponencialidade, até chegarmos na democratização (que é o último estágio), vamos antes passar pela digitalização, decepção, disrupção, desmonetização e desmaterialização. É uma jornada.”</i> |
| Zavaglia | <i>“A tecnologia vem para ficar e temos que saber como nos posicionar, como nos preparar. O que as pessoas precisam entender é que elas precisam desenvolver novas habilidades para lidar com essas mudanças, mas que elas continuam sendo indispensáveis. Minha grande preocupação é que a tecnologia não ultrapasse o que é a prerrogativa dos profissionais. O robô não deve fazer o trabalho do advogado. No caso do médico, o software pode dar informações e até sugerir o diagnóstico, mas a decisão quem toma é o ser humano. Não acredito que o robô possa fazer o trabalho do advogado. O limite dessa tecnologia é dar melhores informações e sugerir situações, mas não peticionar no lugar do profissional, por exemplo. Até porque, mesmo a automação de documentos não é uma criação de robôs, que só entendem padrões e não criam nada, mas de alguém que organizou essas árvores de decisões de um conjunto de especialistas, que são aplicados por meio desse processo automatizado.”</i> |

Fonte: Entrevistas com especialistas

Em resumo, há uma convergência de visão entre os entrevistados sobre as perspectivas futuras de desenvolvimento das *lawtechs* no Brasil. O potencial de crescimento do mercado, com a adoção crescente de novas tecnologias por escritórios de advocacia, departamentos jurídicos de empresas e órgão públicos, se confirma, à medida em que a cultura dos advogados se adapta a uma nova dinâmica, com maior grau de automação de atividades, alavancagem de *data analytics* e incorporação de inteligência artificial, respeitando as prerrogativas e habilidades naturais dos advogados no exercício da profissão.

6 CONCLUSÕES

De maneira geral, os indicadores do mercado de *lawtechs* confirmam o seu estágio de desenvolvimento ainda emergente no Brasil, mas também apontam para uma rápida aceleração do crescimento e um amplo potencial de penetração ainda inexplorado. Como agentes de transformação no setor, as *lawtechs* desempenham um papel fundamental no estímulo à inovação, introduzindo novos conceitos, modelos de operação e ferramental para maior geração de valor na cadeia jurídica, o traz ainda mais relevância sobre o tema.

Em relação ao escopo de atuação, há que se considerar as limitações à atuação das *lawtechs*, que advêm de prerrogativas exclusivas de advogados em sua prática profissional, como consultas a processos, mesmo sem concessão de procuração, independência e autonomia na defesa de clientes frente a autoridades, entre outras previstas na Lei no 8.906/74, que dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil.

Em suma, apesar de diferenças de escala e nível de maturidade do mercado de *lawtechs* no Brasil em relação a outros mercados mais desenvolvidos, as realidades e perspectivas de desenvolvimento são bastante assemelhadas, tomando como referência os aspectos levantados no Referencial Teórico. Assim, aprendizados e caminhos advindos de experiências em outros mercados poderão servir como base para orientar e acelerar o desenvolvimento das *lawtechs* brasileiras. Da mesma forma, é possível assumir que a recíproca possa se tornar também verdadeira no futuro.

7 CONTRIBUIÇÃO/IMPACTO

Acesso à justiça e eficiência do ecossistema do Direito são temas de alta relevância social e econômica. Porém, pesquisas acadêmicas sobre o tema ainda são incipientes no Brasil e no mundo, e o desenvolvimento deste artigo também encontrou limitações frente à baixa disponibilidade de dados sobre o mercado e as empresas individualmente.

Nesse sentido, este estudo oferece uma contribuição para a ampliação da literatura acadêmica sobre inovação tecnológica e transformação digital no Direito, sinalizando amplo campo para desenvolvimento futuro, inclusive outros temas relacionados às *lawtechs*, como empreendedorismo, desenvolvimento de novos mercados, modelo de negócios, cultura organizacional, eficiência operacional, dentre vários outros.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKON, M. J. (2017). *An Introduction to Legaltech*. eBook available at <http://www.melvintjonakon.com/>
- ALARIE, B., NIBLETT, A. & YOON, A. (2017). *How Artificial Intelligence Will Affect the Practice of Law*. University of Toronto.
- ANNENKOV, A. & BONDARENKO, T. (2019). *A New Turn of Digitalization from the Perspectives of FinTech and LegalTech*. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, vol. 310, pp. 1879-1885.
- ARRUDA, B. V. M. (2017). *Geração do Modelo de Negócio, Validação e Análise de Viabilidade Econômico-Financeira de uma Startup no Setor Lawtech*. Universidade Federal do Ceará.
- AULAKH, S. (2019). *Reality Checks on Legaltech*. *Future of Legal Services*.
- AUMANN, y. (2018). *Artificial Intelligence vs. Human in the Legal Profession*. *The Legal Evolution*, p. 74-76.
- BADEN-FULLER, C. & HAEFLIGER, S. (2013). *Business Models and Technological Innovation*. *Long Range Planning*, vol. 46, pp. 419-426.
- BARNETT, J. & TRELEAVEN, P. (2018). *Algorithmic Dispute Resolution-The Automation of Professional Dispute Resolution Using AI and Blockchain Technologies*. *Computer Journal*, vol. 61(3), pp. 399-408
- BRAUN, D., SCEPANKOVA, E., HOLL, P. & MATTHES, F. (2019). *Consumer Protection in the Digital Era: The Potential of Customer-Centered Legaltech*. *Datenschutz und Datensicherheit*, vol. 12, pp. 760-766.
- COURA, K. (2017). *O Futuro do Direito – Tecnologia, Mercado de Trabalho e os Novos Papéis dos Advogados*. JOTA.
- DAMASCENO, E.C. (2019). *How Business Models and Technologies are Being Integrated in Legal Tech Companies?* Universidade do Porto.
- FOSS, N. J. & SAEBI, T. (2018). *Business Models and Business Model Innovation: Between Wicked and Paradigmatic Problems*. *Long Range Planning*, vol. 51, pp. 9-21
- GALLOWAY, K., WEBB, J.; BARTLETT; F., FLOOD, J. & WEBLEY, L. (2019) *The Legal Academy's Engagements with Lawtech: Technology Narratives and Archetypes as Drivers of Change*. *Law, Technology and Humans*, pp.27-45

- GASSMANN, O., FRANKENBERGER, K., & CSIK, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models that Will Revolutionise Your Business*. FT Press.
- GOWDER, P. (2018). *Transformational Legal Technology and the Rule of Law*. University of Toronto Law Journal, vol. 68, sup. 1, pp. 82-105.
- GRACHEVA, A.V. (2019). *From Legal Informatics to Legal Tech: The History of Development in Russia and Abroad*. Law, no. 05
- GREEN, J. M. (2019). *Legaltech and the Future of Startup Lawyering*. Mapping Legal Innovation: Trends & Perspectives.
- HARTUNG, M., BUES, M. M. & HALBLEIB, G. (2018). *Legaltech: How Legal Technology Is Changing the Legal World*. Hart Publishing.
- HONGDAO, Q., BIBI, S., KHAN, A., ARDITO, L. & KHASKHELI, M. B. (2019). *Legal Technologies in Action: The Future of Legal Market in Light of Disruptive Innovations*. Sustainability MDPI 2019.
- ILTA (2011). *Big data, discovery and collaboration demand our legal attention*. Network World. Gale Academic OneFile.
- IRELAND, C. & HOCKLEY, R. (2020). *A call for introducing legaltech in the classroom*. Computer Law & Security Review: The International Journal of Technology Law and Practice, vol. 36.
- JENSEN, A. B. (2013). *Do we need one business model definition?* Journal of Business Models, vol. 1(1), pp. 61-84
- JOHNSON, C. (2009). *Leveraging technology to deliver legal services*. Harvard Journal of Law and Technology, vol. 23, no. 1.
- McKAMEY, M. (2017). *Legal technology: artificial intelligence and the future of law practice*. Appeal Law Journal.
- MILLER, J. (2018). *Legaltech industry landscape*. Laconia Capital Group.
- MOSES, L. B. (2007). *Recurring Dilemmas: The law's race to keep up with technological change*. Journal of Law, Technology and Policy, vol. 2, pp. 239-285.
- NAVAS, S. (2019). *The provision of legal services to consumers using lawtech tools: from "service" to "legal product"*. Open Journal of Social Sciences, vol. 7, pp. 79-103.
- OSTERWALDER, A.; & PIGNEUR Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*. John Wiley and Sons.
- PEDROSO, M.C. (2017). *Modelo de negócios: análise, concepção e inovação*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- SAKO, M., QIAN, M. & VERHAGEN, M. (2020). *Scaling up firms in entrepreneurial ecosystems: fintech and lawtech ecosystems compared*.
- SUSSKIND, R. (2013). *Tomorrow's lawyers: an introduction to your future*. Oxford University Press, pp. 109-165. Oxford.
- THE LAW SOCIETY (2019). *Lawtech adoption report*.
- THOMSON REUTERS (2019). *Legaltech startup report: a maturing market*.
- VEITH, C.; WENZLER, H.; HARTUNG, M. (2016). *How legal technology will change the business of law*. Final Report of Bucerius Law School and The Boston Consulting Group.
- WEBLEY, L.; FLOOD, J., WEBB, J., BARTLETT, F., GALLOWAY, K. & TRANTER, K. (2019). *The profession(s)' engagements with lawtech: narratives and archetypes of future Law*. Law, Technology and Humans, pp. 6-26.
- ZOTT, C., AMIT, R. & LORENZO, M. (2011). *Business model: recent developments and future research*. Journal of Management, vol. 37, no. 4.