



2021 A situação do mercado jurídico global

O Center on Ethics e Legal Profession da Georgetown University Law Center em parceria com o Thomson Reuters Institute tem o prazer de apresentar este Relatório para 2021, apresentando nossos pontos de vista sobre as tendências dominantes que afetaram o mercado jurídico em 2020 e as principais questões que provavelmente influenciarão o mercado em 2021 e no futuro. Os dados de apoio para esse relatório foram fornecidos pelo Peer Monitor^{®1} e **Acritas**, ambos parte da Thomson Reuters.

Um ano extraordinário - talvez um ponto de virada

Dizer que o ano passado foi extraordinário para o mercado jurídico seria um eufemismo grosseiro. Os efeitos combinados de uma pandemia global, uma grave crise econômica, ativismo social e incerteza política no Brasil e em outros lugares claramente colocam o ano de 2020 nos livros dos recordes. Foi um ano em que os escritórios de advocacia passaram por disrupções sem precedentes nas suas operações e foram forçados a se adaptar rapidamente às mudanças drásticas do mercado. O fato de a maioria dos escritórios ter se ajustado a esses desafios com um sucesso notável é um tributo à inovação e resiliência dos seus líderes.

No entanto, no final de 2020, apesar dos relatos positivos recentes sobre o progresso no desenvolvimento de vacinas e medidas terapêuticas, a incerteza persiste quanto à duração das disrupções relacionadas à pandemia e quantos meses provavelmente passarão antes que as empresas possam retornar às operações “normais”. Também há incertezas e especulações consideráveis sobre quais serão as operações “normais”, mesmo em um mundo pós-pandemia. O último ponto levanta uma questão importante se 2020 pode, em retrospecto, ser visto como um ponto de virada relevante para o

redesenho da prestação de serviços jurídicos em uma escala mais ampla.

No seu best-seller “O Ponto da Virada”² (*The Tipping Point*), Malcolm Gladwell defende uma reformulação de como pensamos sobre a mudança social. Ao contrário da premissa popular de que a mudança social acontece lenta e continuamente ao longo de um período, Gladwell argumenta - com uma metáfora que é estranhamente adequada para as nossas circunstâncias atuais - que, em muitos casos, a mudança ocorre mais como uma epidemia. Como ele diz, “ideias, produtos, mensagens e comportamentos espalham-se

exatamente como os vírus”³. Isso significa que, embora as forças da mudança possam se acumular lentamente, muitas vezes é um único evento desencadeador que faz com que a transição aconteça, e esse evento pode ter uma origem surpreendente.

Explicando em mais detalhes, Gladwell observa que o processo começa com “exemplos claros de comportamentos contagiosos” — ou seja, com um acúmulo de ideias e atividades que parecem estar se movendo em uma direção específica. Uma vez que o acúmulo atinge um determinado nível, a aceleração desses comportamentos pode ser influenciada por pequenas



¹ Os dados do Thomson Reuters Peer Monitor[®] baseiam-se nos resultados reportados por 162 escritórios de advocacia nos Estados Unidos, incluindo 45 empresas *Am Law 100*, 56 *Am Law Second 100* e 61 empresas de médio porte adicionais.

² Malcolm Gladwell, *O Ponto Da Virada - Como Pequenas Coisas Podem Fazer Uma Grande Diferença* (2000)

³ Id. em 7.

mudanças que geram grandes efeitos. E, nesse ponto, a mudança pode ocorrer muito rapidamente. “O nome dado àquele momento dramático de uma epidemia em que tudo pode mudar de uma vez é Ponto da Virada”.⁴

Aplicar esses *insights* ao mercado jurídico em 2020 pode ser instrutivo. Na última década (desde a Grande Recessão), o mercado de serviços jurídicos evoluiu para um modelo de entrega diferente. A evidência dessa evolução tem sido visível na mudança do papel e nas expectativas dos clientes, alterações nos preços dos serviços dos escritórios de advocacia, crescimento da concorrência (incluindo escritórios de advocacia não tradicionais) e mudanças na tecnologia. Combinadas, essas tendências — ou como Gladwell poderia descrevê-las, esses “exemplos claros de

comportamento contagioso” — têm levado o mercado a tornar a prestação de serviços jurídicos mais eficiente, previsível e barata. E elas estão impulsionando uma nova realidade, na qual os escritórios de advocacia não têm mais o controle exclusivo dos seus próprios destinos.

Embora muitas empresas tenham implementado mudanças significativas em resposta a essas forças de mercado, infelizmente muitas outras não fizeram isso. Apesar de frequentemente adotada pela alta administração dos escritórios de advocacia, o obstáculo para uma mudança real tem sido, na maioria das vezes, alguns dos próprios sócios, que vêm resistindo a tentar novas abordagens por diversos motivos. Indiscutivelmente, a pandemia da COVID-19 exacerbou e acelerou todas essas tendências — e até acrescentou

algumas novas. A questão é se os efeitos combinados da pandemia podem ter atenuado a resistência dos sócios a mudanças fundamentais o suficiente para criar um ponto de virada nas pressões crescentes para um redesenho significativo na reconstrução dos sistemas de serviços jurídicos — incluindo os escritórios de advocacia. Conforme descrevemos nas seções a seguir, as evidências sugerem que isso poderia ter acontecido.

“...o obstáculo para uma mudança real tem sido, na maioria das vezes, os próprios sócios dos escritórios de advocacia, que vêm resistindo a tentar novas abordagens por diversos motivos”.

Análise do desempenho dos escritórios de advocacia em 2020

Após o choque da Grande Recessão e a recuperação inicial (2007-2010), o mercado de serviços de escritório de advocacia teve um desempenho razoavelmente bom durante uma década. Nesse período, os escritórios conseguiram manter a lucratividade em “níveis aceitáveis” (ou seja, em níveis que lhes permitiram permanecer competitivos no mercado alterado), principalmente por meio de:

- (i) aumentos expressivos dos seus honorários;⁵
- (ii) aumento da alavancagem ao diminuir o número de sócios de capital e aumentar as outras categorias de profissionais que recebem honorários; e
- (iii) controle agressivo dos custos.⁶

As táticas descritas levaram a um desempenho financeiro particularmente bom em todo o mercado em 2018 e 2019,⁷ que continuou nos primeiros dois meses de 2020. No entanto,

a partir de março, quando a crise da COVID-19 começou a se espalhar, o panorama mudou drasticamente. Isso pode ser visto claramente na Figura 1 da página 4, que mostra a demanda média diária por serviços de escritório jurídico⁸ por advogado, mês a mês, em 2020, em comparação com as médias de 2018 e 2019. Conforme mostrado, embora os números da demanda média diária tenham acompanhado as médias dos dois anos anteriores de maneira muito próxima em janeiro e fevereiro, eles começaram a divergir significativamente durante o mês de março. Além disso, conforme mostrado na Figura 2, a queda na demanda iniciada em março afetou virtualmente todas as práticas de escritórios de advocacia, com a notável exceção da área de falências e reorganizações. Para fornecer uma noção da extensão da queda da demanda durante a pandemia, a Figura 3 mostra a demanda média diária por advogado na base acumulada do ano de 2020 em comparação com 2018 e 2019, detalhada por segmento de mercado.

⁴ Id. em 9.

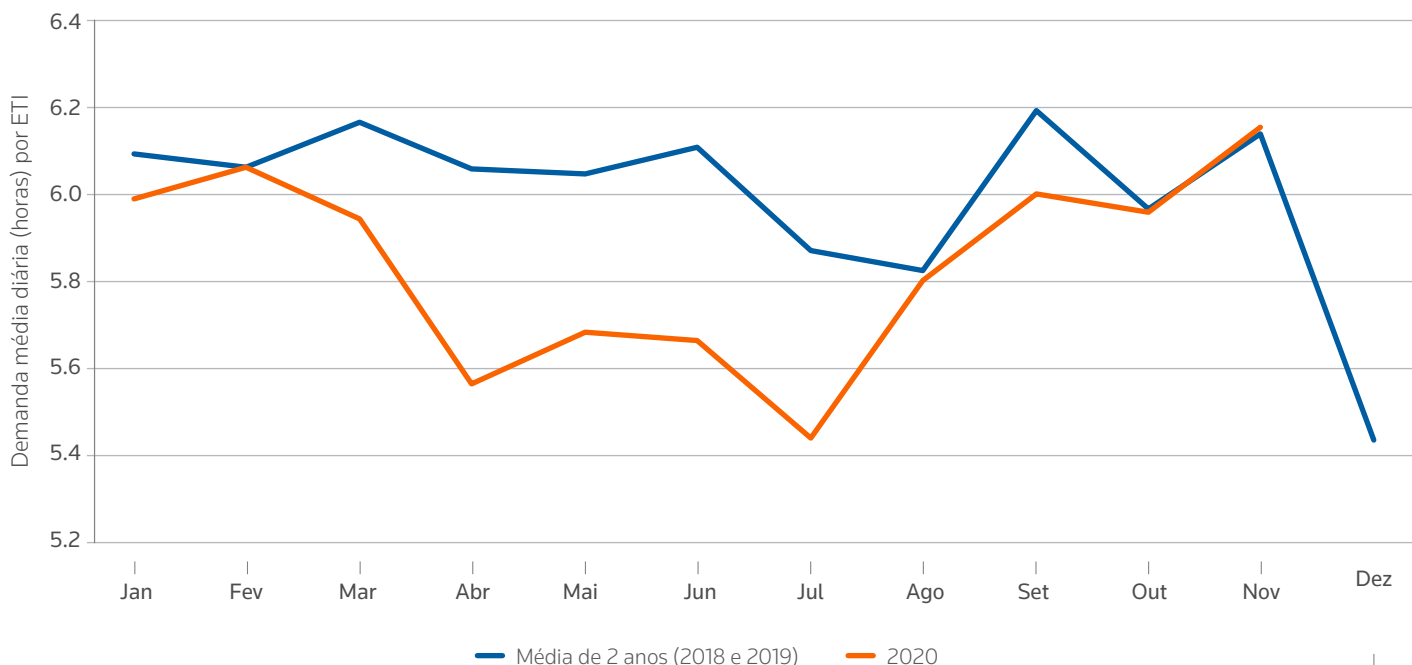
⁵ De 2007 a 2020, os honorários médios trabalhados (ou acordados) para serviços de escritórios de advocacia aumentaram cerca de 40%, de US\$ 374 para US\$ 523 por hora, ou quase 3% ao ano. Fonte: Thomson Reuters Peer Monitor®.

⁶ As despesas diretas médias dos escritórios de advocacia cresceram a uma taxa de cerca de 18% em 2008, enquanto as gerais cresceram cerca de 10%. No final de 2019 (antes do início da pandemia), o crescimento das despesas diretas caiu para 3,8%, enquanto o aumento das despesas gerais baixou para 4,8%. Fonte: Thomson Reuters Peer Monitor®. Para esses fins, as despesas diretas referem-se aos gastos relacionados a honorários, principalmente os custos de remuneração e benefícios de advogados e outros profissionais remunerados por hora. Despesas indiretas (*overhead*) referem-se a todas as outras despesas da empresa, incluindo custos de ocupação, remuneração e benefícios da equipe administrativa e *staff*, gastos com tecnologia, recrutamento, desenvolvimento de negócios e similares.

⁷ Durante 2018 e 2019, os escritórios de advocacia tiveram um crescimento médio da receita de 5,5% e 5,4% respectivamente. Fonte: Thomson Reuters Peer Monitor®.

⁸ Para nossos propósitos, a “demanda por serviços de escritório de advocacia” é considerada o equivalente ao total de horas faturáveis registradas pelos escritórios durante um período especificado.

Figura 1 - **Demanda média diária por advogado por mês**



Advogados (excluindo subcontratados)
Tipo de tempo faturável; matérias não contingentes

Fonte: Thomson Reuters Peer Monitor®

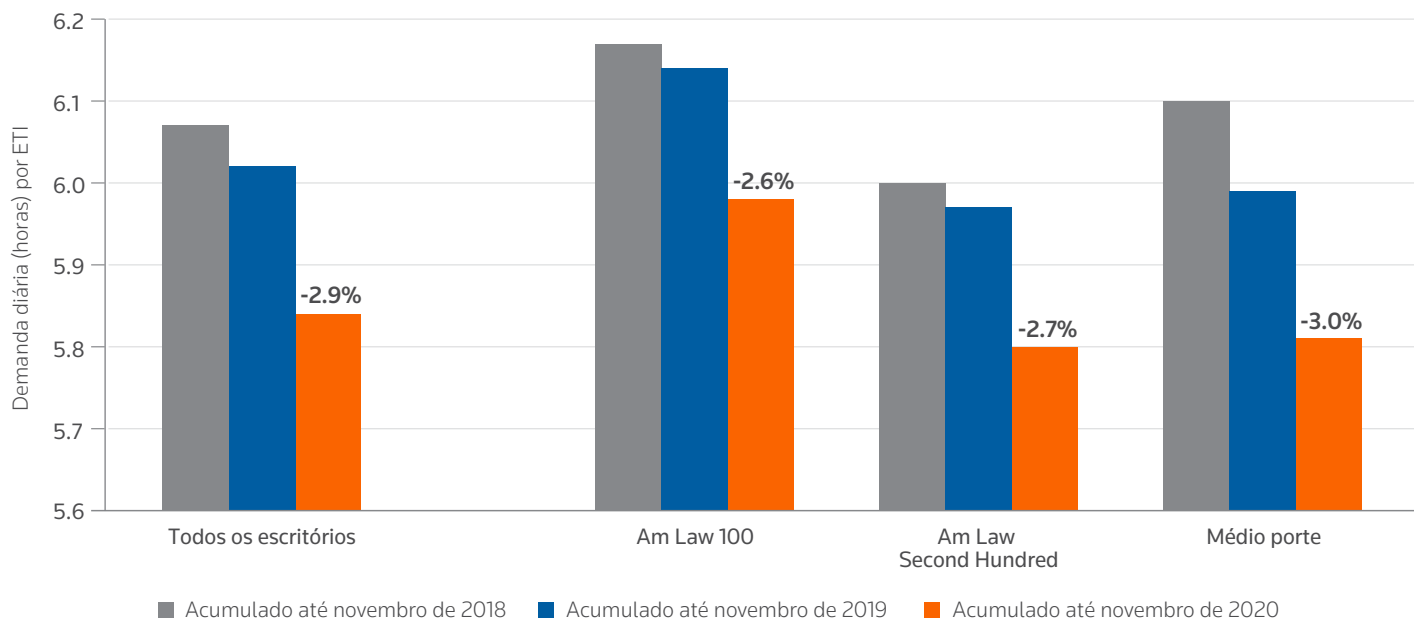
Figura 2 - **Crescimento da demanda por prática**



Todos os profissionais remunerados por hora
Tipo de tempo faturável; matérias não contingentes

Fonte: Thomson Reuters Peer Monitor®

Figura 3 - Demanda média diária por advogado por segmento de mercado



Advogados (excluindo subcontratados)
 Tipo de tempo faturável; matérias não contingentes
 As porcentagens representam a variação percentual do acumulado
 até novembro de 2019 com o acumulado até novembro de 2020

Fonte: Thomson Reuters Peer Monitor®

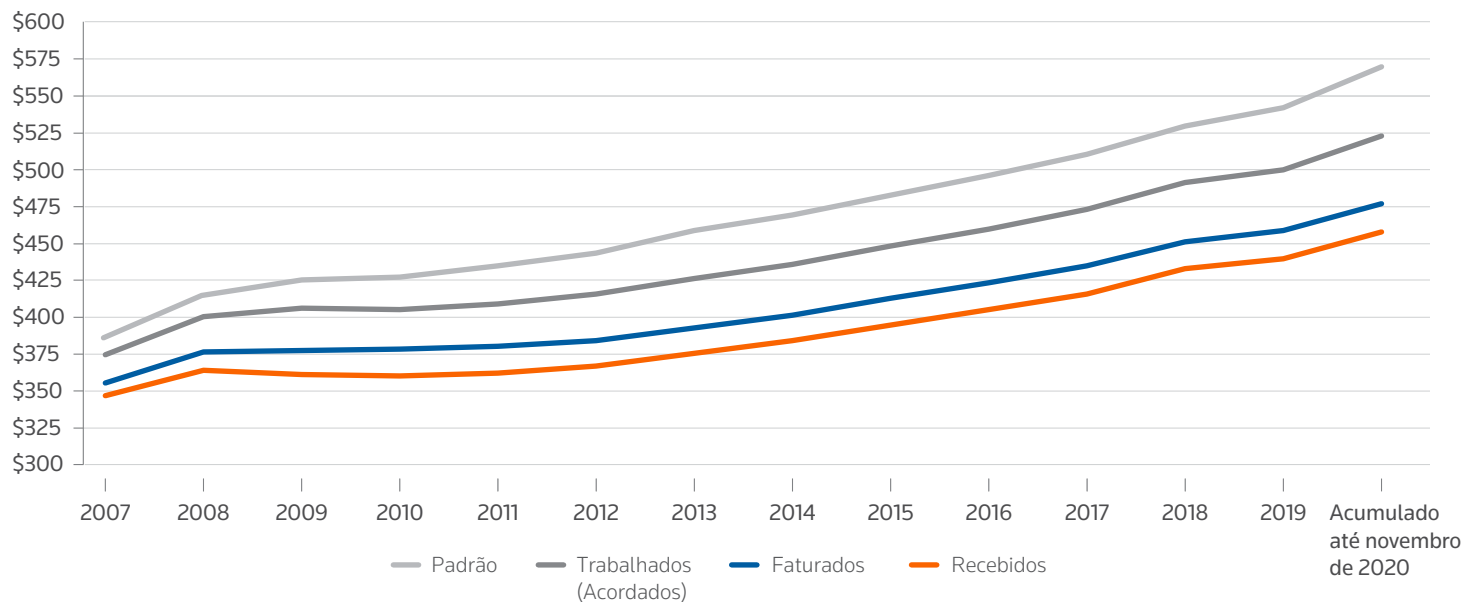
Curiosamente, a queda na demanda registrada pelos escritórios de advocacia não foi compartilhada pelos clientes. Em uma pesquisa da **Acritas** com advogados seniores internos dos EUA, uma maioria substancial reportou aumento na carga de trabalho resultante da pandemia. Muito dessa ocupação envolveu questões novas que precisaram ser abordadas pelos advogados internos, pois exigiam um conhecimento profundo de seus negócios e uma recuperação muito rápida. Conseqüentemente, parte do trabalho jurídico habitual dos seus departamentos - incluindo transações e questões de contencioso - precisou ser suspensa, contribuindo para a queda na demanda por escritórios de advocacia.⁹



⁹ Thomson Reuters Legal Tracker, *Legal Department Operations (LDO) Index (Fifth Edition, 2020) (the "LDO Index")*, at 22.

Conforme indicado nas Figuras 4 e 5, apesar da queda na demanda, a maioria dos escritórios de advocacia ainda conseguiu aumentar seus honorários em 2020, embora a realização tenha caído um pouco. Esses aumentos foram possíveis devido à implementação antecipada na maioria das empresas, realizadas no fim de 2019, ou seja, antes do início da propagação da pandemia. Desde março, muitas empresas também tiveram atenção especial aos esforços de faturamento e cobrança, observando, em grandes empresas, melhorias significativas nas práticas, como o registro de tempo diário, revisões de tempo semanais, faturamentos oportunos, acompanhamentos de atrasos de pagamento de clientes e relatórios mais detalhados das cobranças esperadas e problemas potenciais.¹⁰

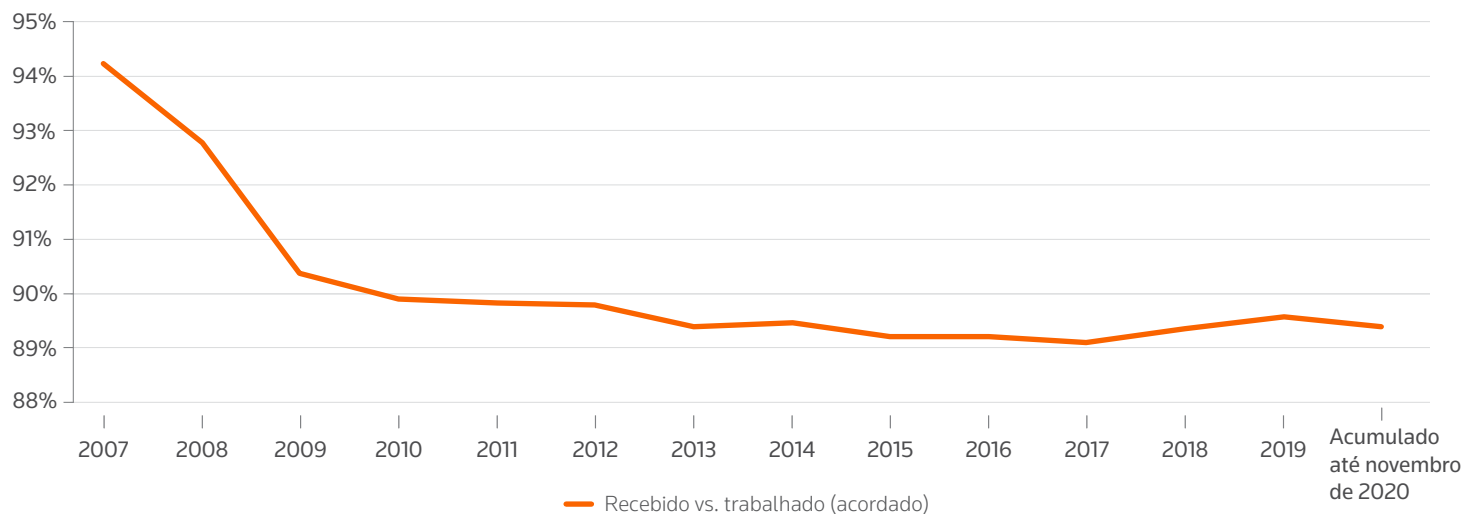
Figura 4 - **Progressão dos honorários de advogados¹¹**



Advogados (excluindo subcontratados)
Tipo de tempo faturável; matérias não contingentes

Fonte: Thomson Reuters Peer Monitor®

Figura 5 - **Honorários recebidos em comparação com os honorários trabalhados (acordados)**



Advogados (excluindo subcontratados)
Tipo de tempo faturável; matérias não contingentes

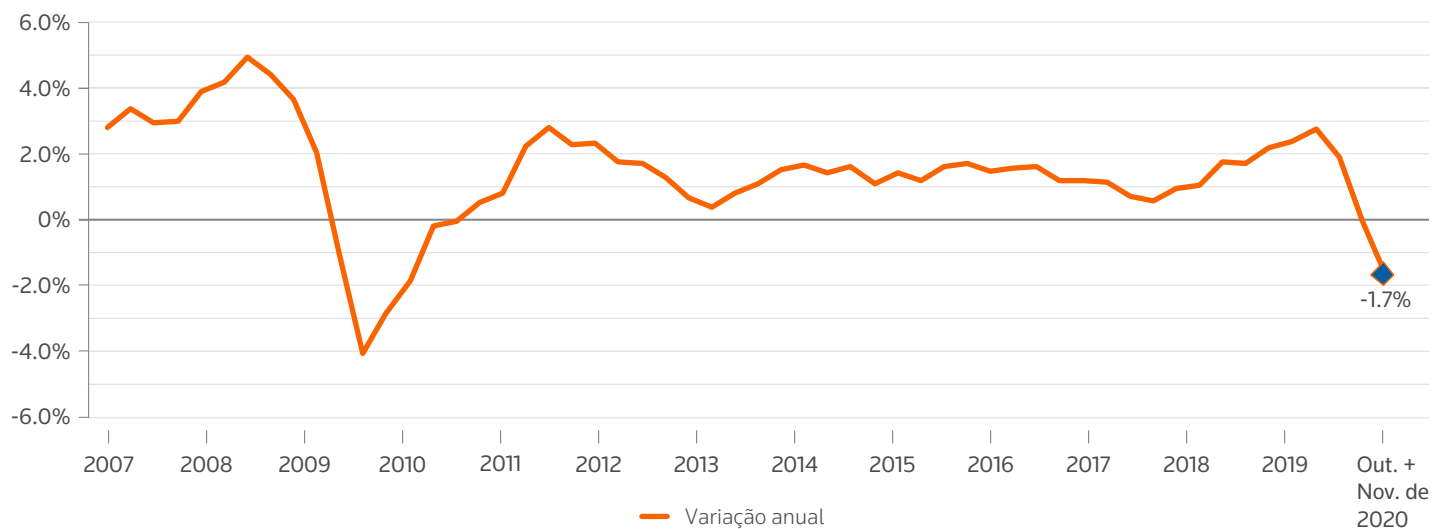
Fonte: Thomson Reuters Peer Monitor®

¹⁰ Greta Rusanow, *Head of Advisory Services, Law Firm Group, Citi Private Bank, Remarks at The 19th Annual Law Firm COO & CFO Forum* (29 de outubro de 2020).

¹¹ Os honorários padrão são publicados pelos escritórios de advocacia desconsiderando qualquer desconto ou ajuste, enquanto que os honorários trabalhados, também chamados de negociados, são aqueles em que a empresa concorda em trabalhar com clientes específicos para determinadas matérias. Os honorários faturados são resultados do que uma empresa realmente fatura com os clientes, refletindo os descontos e ajustes de honorários trabalhados que forem considerados apropriados pela companhia. Ao fim, os honorários recebidos são aqueles representados nos pagamentos reais recebidos por uma empresa de seus clientes.

Conforme mostrado na Figura 6, durante 2019 e no primeiro trimestre de 2020 o crescimento médio dos advogados nos escritórios de advocacia aumentou para 2,7%, pois os escritórios tiveram um bom desempenho financeiro. No entanto, conforme a epidemia começou a se espalhar, as empresas tomaram medidas imediatas para reduzir o crescimento do número de advogados, diminuindo sua força de trabalho drasticamente, como fizeram entre os anos de 2008 e 2009. Essas ações estão bem refletidas na Figura 7, que mostra as variações nas taxas de reposição por categoria de advogado nos últimos 12 anos ou mais, comparando o índice honorário dos advogados que entram com advogados que saem, em categorias específicas. Portanto, qualquer valor superior a 1,0 indica que uma empresa está aumentando o número de funcionários nessa categoria, enquanto um número inferior a 1,0 indica o oposto. Como exemplificado no gráfico, no segundo semestre de 2020 os escritórios de advocacia estavam reduzindo ativamente o tamanho do seu efetivo jurídico em todas as categorias de advogados, permanecendo com uma taxa de reposição em menos de 1,0 em todas as classificações, exceto a de associados, que ficou próxima desse valor.

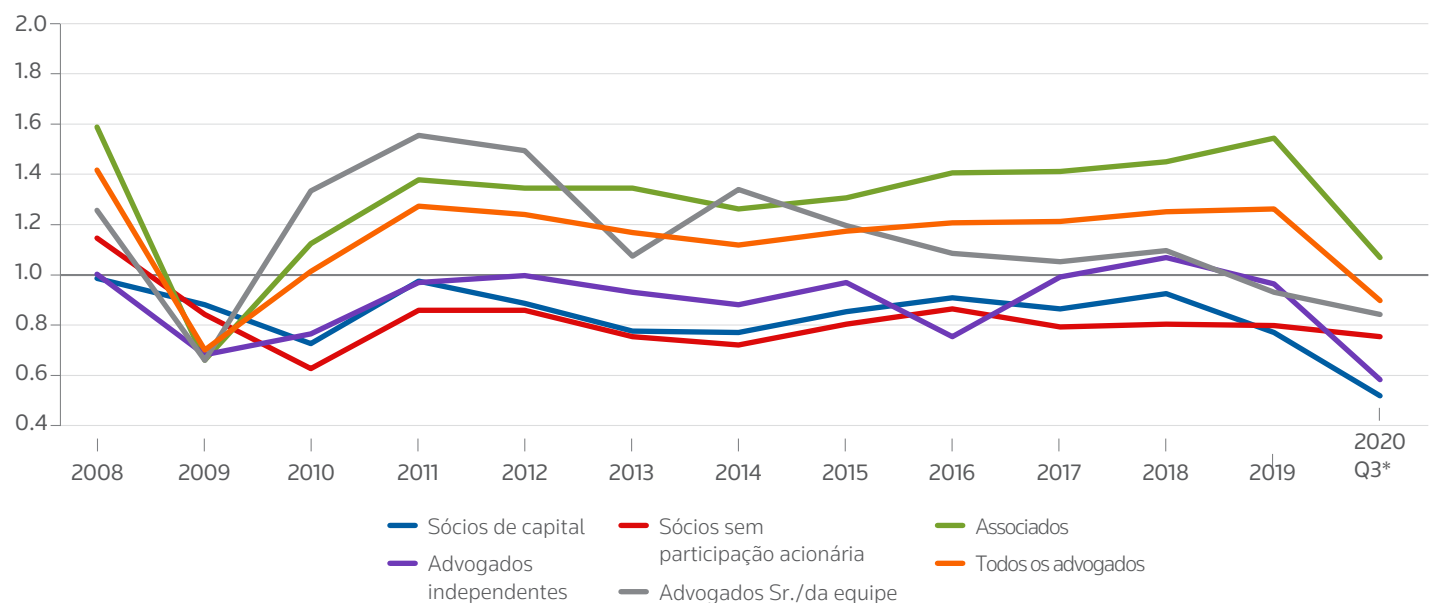
Figura 6 - Crescimento de ETIs (advogados)



Advogados (excluindo subcontratados)
Tipo de tempo faturável; matérias não contingentes

Fonte: Thomson Reuters Peer Monitor®

Figura 7 - Taxa de reposição por categoria de advogado



Período de 12 meses, até o 3T (4T 2019-3T 2020)

Fonte: Thomson Reuters Peer Monitor®

Considerando as medidas agressivas que as empresas tomaram no segundo trimestre de 2020 para desacelerar seu crescimento, não é surpreendente que a atividade de fusões entre as empresas também tenha diminuído drasticamente. Após anos recordes em 2017, 2018 e 2019 (durante os quais houve 102, 106 e 115 fusões de escritórios de advocacia respectivamente), apenas 44 fusões foram reportadas até o terceiro trimestre de 2020.¹²

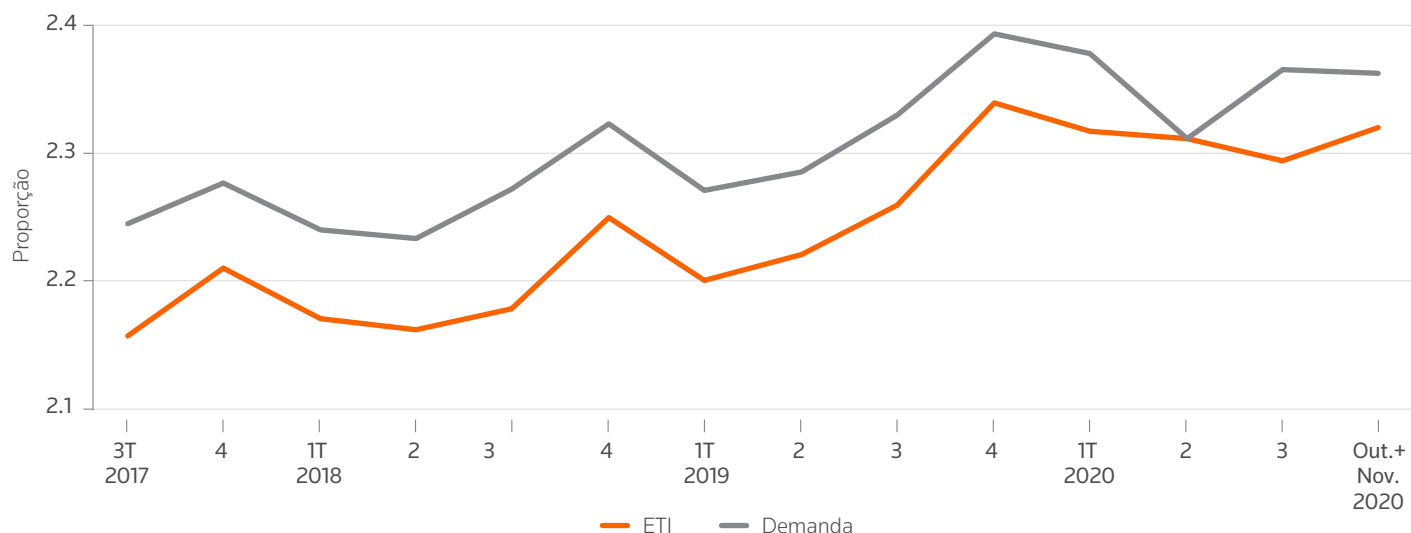
As etapas que as empresas tomaram para gerenciar seu quadro de funcionários (advogados e não advogados) e reduzir a remuneração e os custos relacionados foram refletidas na Pesquisa com Líderes Empresariais de Escritórios de Advocacia da Thomson Reuters, concluída em outubro de 2020.¹³ Essa pesquisa mostrou que, em resposta à pandemia:

- 46% das empresas reduziram as retiradas dos sócios,
- 40% reduziram os salários dos profissionais que recebem honorários,
- 34% deram licenças ao pessoal de apoio,

- 32% reduziram os salários do pessoal de apoio,
- 36% dispensaram o pessoal de apoio,
- 11% dispensaram os profissionais que recebem honorários.¹⁴

Com as diminuições no quadro de profissionais relatadas acima - e uma vez que as reduções nos associados foram mais acentuadas do que aquelas entre os sócios de capital - as empresas reverteram a tendência de aumento da alavancagem (proporção de advogados sobre sócios de capital) registrada em 2019. Essa informação está explicitada na Figura 8, que mostra a alavancagem de duas maneiras - uma medida por ETIs (ou seja, simplesmente a razão entre o número de advogados e o número de sócios de capital) e a outra medida pela demanda (isto é, pela razão entre o total de horas faturáveis de advogados e sócios de capital). Com base em qualquer um dos parâmetros, a alavancagem começou a diminuir no primeiro trimestre de 2020. No entanto, curiosamente, a técnica medida pela demanda diminuiu em um grau maior em meados do ano de 2020, indicando que o trabalho realizado anteriormente por associados estava sendo escolhido pelos sócios dessa vez.¹⁵

Figura 8 - Alavancagem (Advogado sobre Sócio de Capital)



Advogados (excluindo subcontratados)
Tipo de tempo faturável; matérias não contingentes

Fonte: Thomson Reuters Peer Monitor®

¹² Fonte: Altman Weil Merger Line.

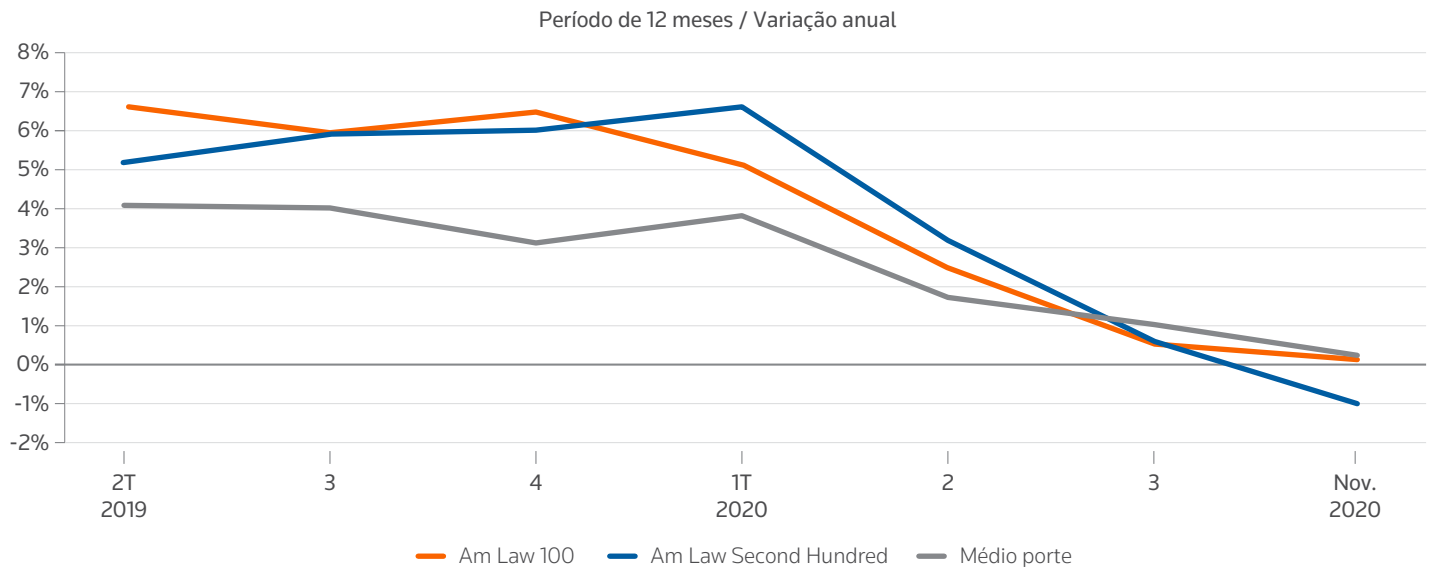
¹³ Relatório de líderes empresariais de escritórios de advocacia da Thomson Reuters (outubro de 2020) para fins de referência cruzada futura ('Relatório de líderes empresariais de escritórios de advocacia'). Este relatório, publicado em conjunto com o 19º *Annual Law Firm COO & CFO Forum*, apresentou os resultados de uma pesquisa realizada entre executivos de escritórios de advocacia não advogados e líderes empresariais (principalmente COOs e CFOs) de 91 escritórios dos EUA. Dos entrevistados, 33 representavam escritórios com menos de 50 advogados (chamados de "pequenos escritórios" para esses fins), enquanto 58 representavam escritórios com 50 advogados ou mais (os "grandes escritórios").

¹⁴ Id. em 25-26.

¹⁵ Uma conclusão de uma pesquisa recente da **Acritas** com advogados internos sugere outro fator contribuinte para a mudança no trabalho de associados para sócios durante a crise da COVID-19. Muito mais do que nos anos anteriores, os clientes enfatizaram que a escolha de um assessor jurídico externo dependeu significativamente dos pontos fortes de advogados individuais (principalmente sócios) em escritórios que já haviam trabalhado. Parece que, em períodos de incerteza, os clientes ficam mais inclinados a procurar advogados externos com os quais já tenham um relacionamento forte e de confiança. Acritas Sharplegal.

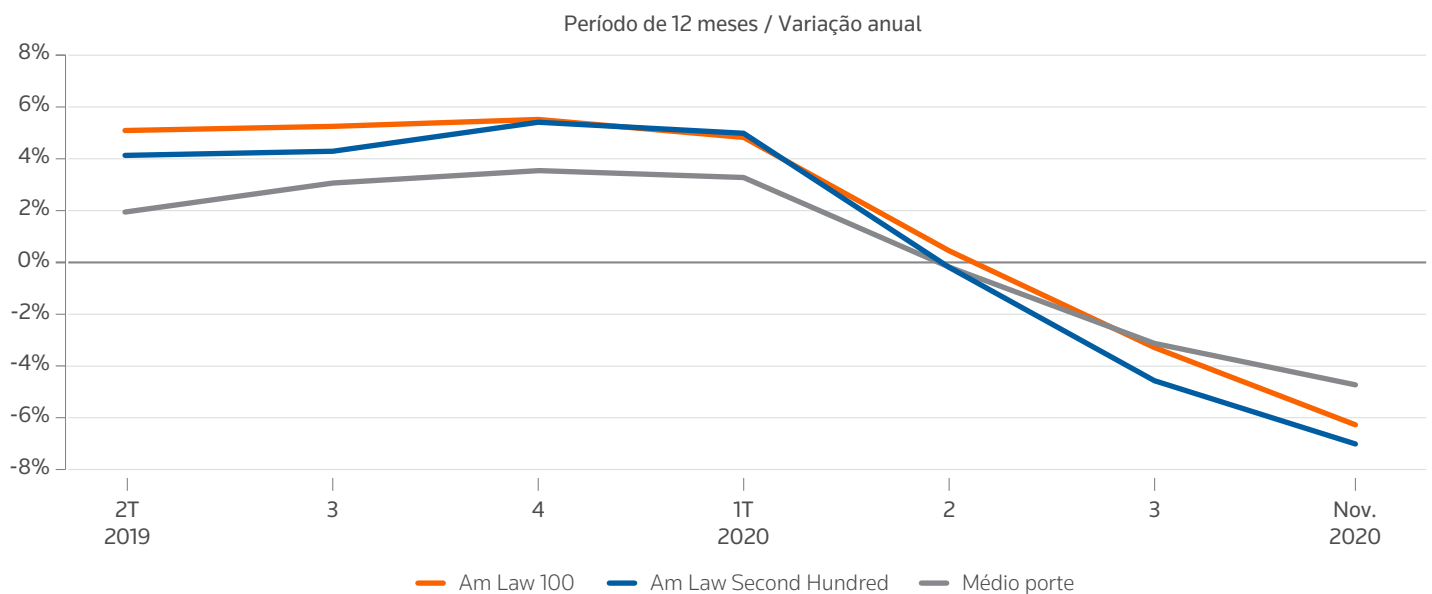
De maneira não surpreendente, após confirmado o escopo da crise da COVID-19 nos meses de março e abril, praticamente todos os escritórios de advocacia impuseram medidas agressivas para controle de custos de maneira imediata. De fato, o Relatório de Líderes Empresariais de Escritórios de Advocacia mostrou que mais de 81% das empresas interromperam ou reduziram significativamente seus gastos discricionários.¹⁶ As Figuras 9 e 10, representadas a seguir, mostram os efeitos dessas ações para as despesas diretas e despesas gerais, respectivamente. A Figura 11 divulga mais detalhes sobre as reduções de despesas gerais, comparando 2020 a 2019, categoria por categoria, ao passo que a Figura 12 apresenta os custos gerais de 2020 por categoria e advogado (em uma base de ETI). Coletivamente, todos esses gráficos indicam cortes drásticos de despesas impostos em todo o mercado.

Figura 9 - Crescimento das despesas - Despesas diretas



Fonte: Thomson Reuters Peer Monitor®

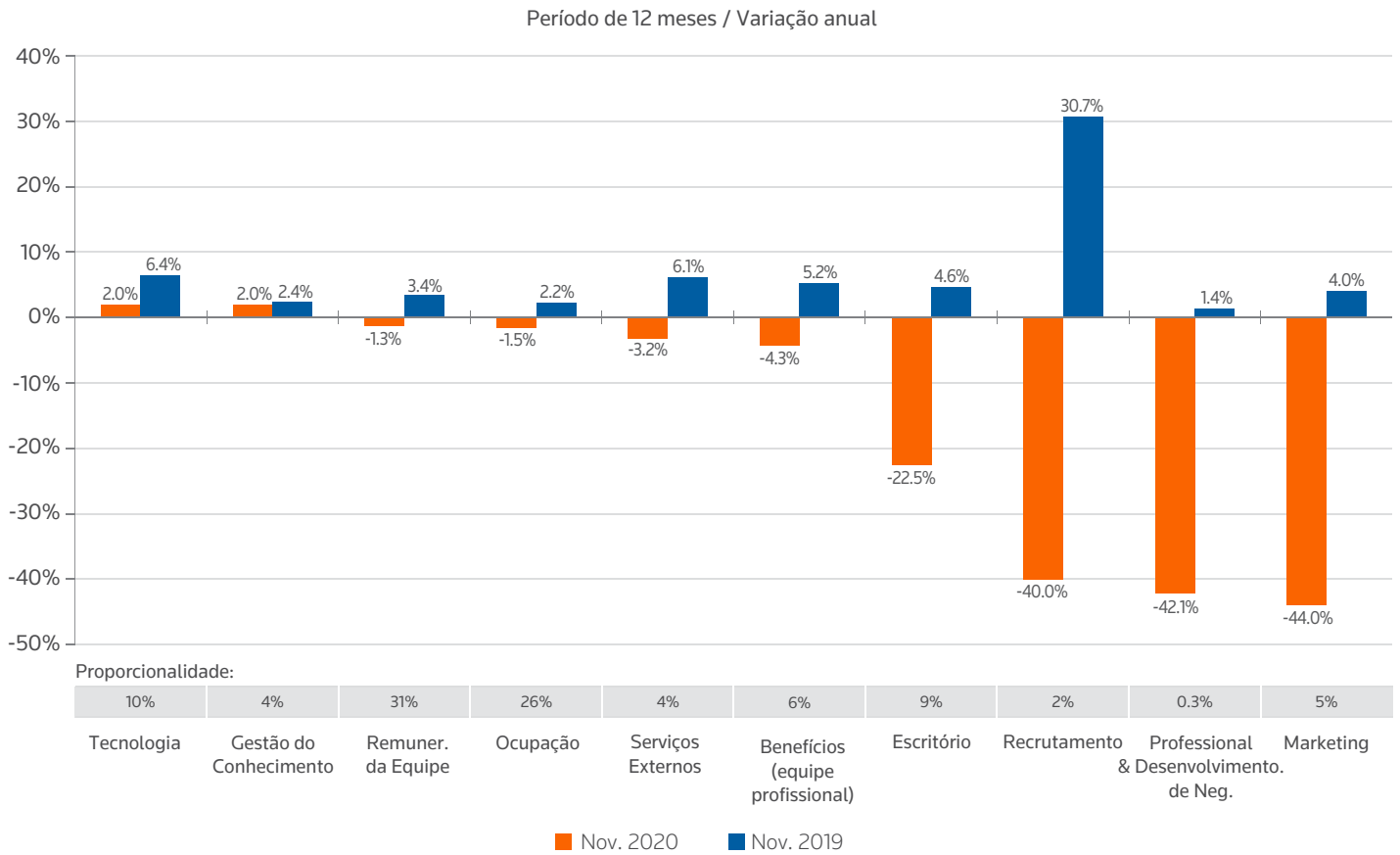
Figura 10 - Crescimento das despesas - Despesas gerais



Fonte: Thomson Reuters Peer Monitor®

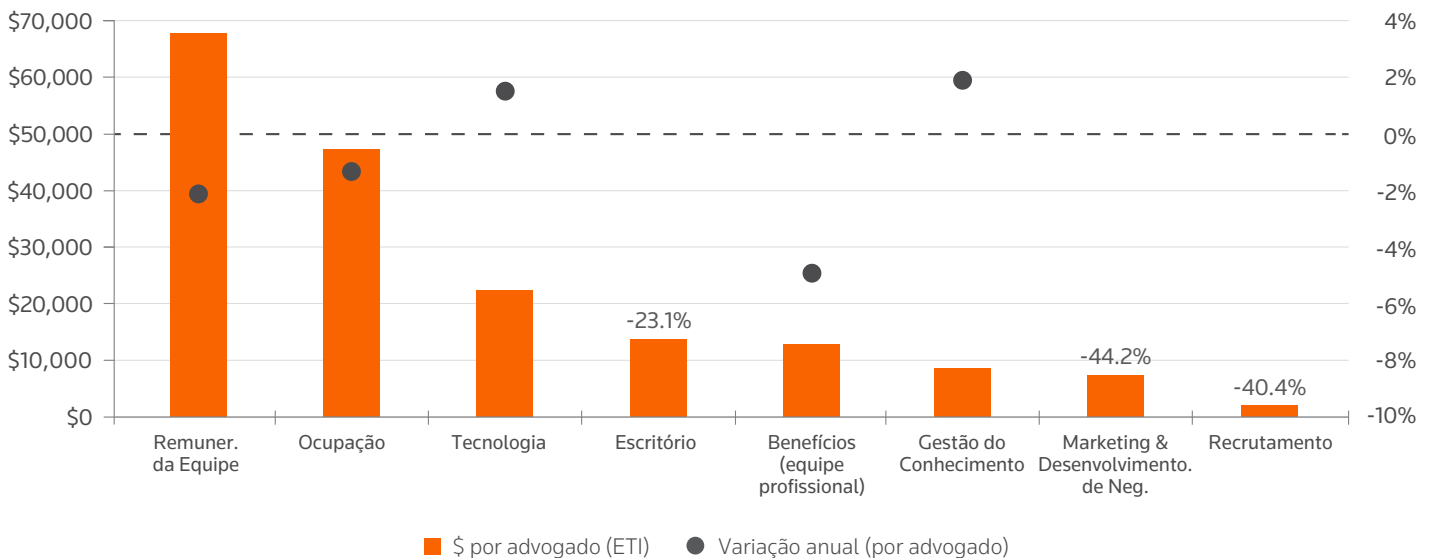
¹⁶ Law Firm Business Leaders Report, em 25-26.

Figura 11 - Crescimento das despesas gerais por categoria



Fonte: Thomson Reuters Peer Monitor®

Figura 12 - Despesas gerais por advogado (ETI) por categoria



*Período de 12 meses, até novembro de 2020 (dezembro de 2019 - novembro de 2020)

Fonte: Thomson Reuters Peer Monitor®

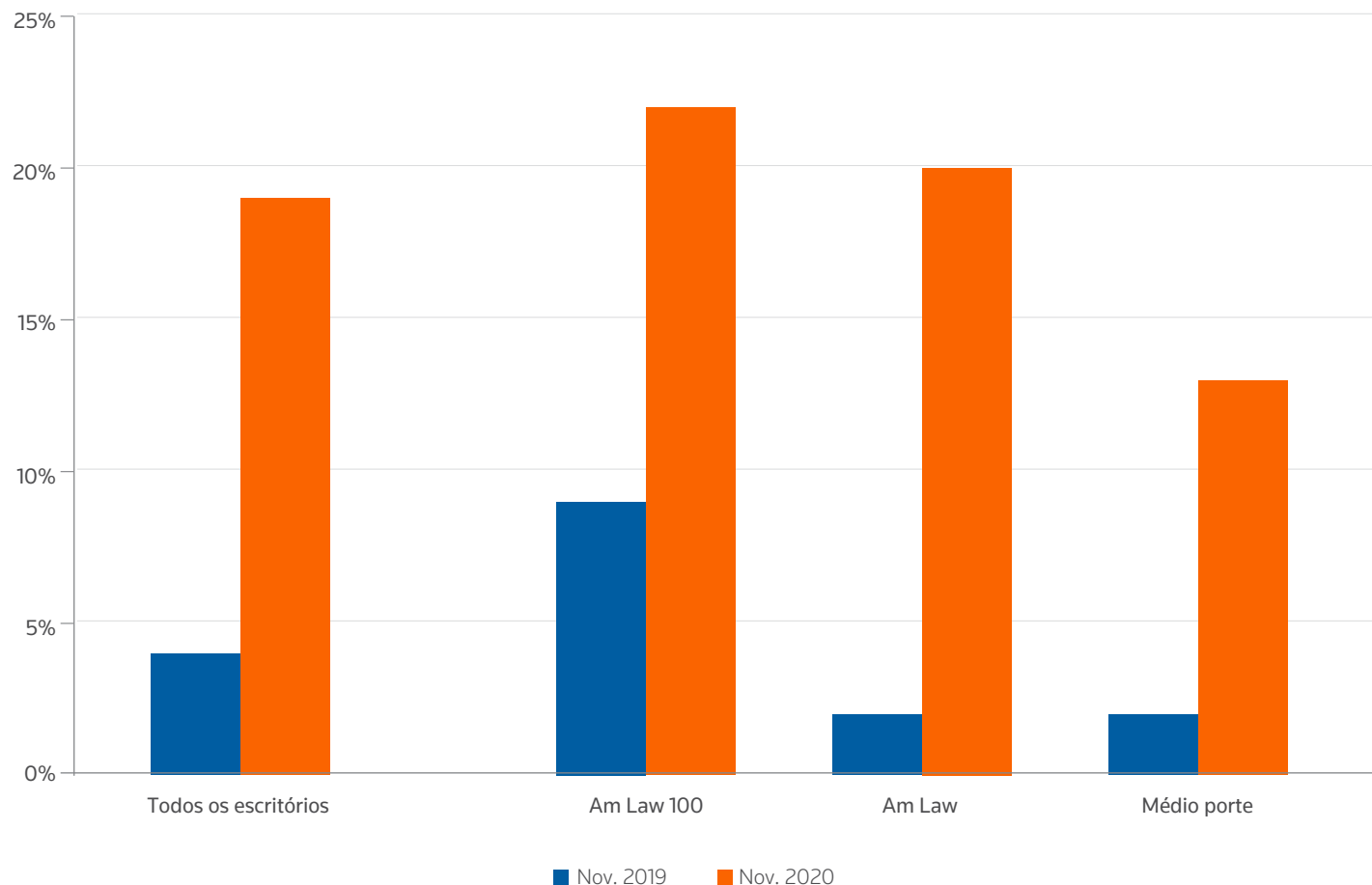
Além dessas medidas de redução de custos, vários escritórios de advocacia globais também receberam ajuda do governo em 2020. De acordo com o *Law Firm Business Leaders Report*, mais de 59% das empresas (79% das pequenas e 48% das grandes empresas) solicitaram e garantiram apoio financeiro do governo durante 2020, principalmente na forma de empréstimos do Programa de Proteção da Folha de Pagamentos da Administração de Pequenas Empresas dos EUA sob a Lei CARES.¹⁷

Conforme mostrado abaixo na Figura 13, as ações tomadas pelas empresas em 2020, combinadas com as retenções significativas nas despesas - resultantes do fechamento de escritórios e outras restrições às operações normais - acarretaram em um crescimento muito forte nos lucros por sócio de capital, mesmo durante este ano turbulento e incerto. De fato, todos os segmentos de mercado registraram uma melhora expressiva no aumento do lucro igualitário entre sócios de capital (PPEP) em relação a

2019, e há grande possibilidade de todas as áreas terminarem o ano com um crescimento do PPEP bem acima de 10%.

“Além disso, um grande número de escritórios de advocacia também recebeu ajuda do governo durante 2020”.

Figura 13 - **Crescimento Igualitário do Lucro por Sócio de Capital**



Sócios de capital
As porcentagens representam a variação com base em um período de 12 meses

Fonte: Thomson Reuters Peer Monitor®

¹⁷ Id.

Efeitos da pandemia: Um futuro incerto

Infelizmente, a duração da pandemia da COVID-19 não pode ser prevista com precisão. Embora notícias promissoras sobre o desenvolvimento de vacinas e novas terapias tenham surgido, as limitações permanecem no que tange à produção e distribuição. Consequentemente, ainda é incerto quando a economia pode retornar ao seu normal ou, de fato, o que será o novo “normal”. No entanto, considerando o grave impacto econômico do vírus, é difícil enxergar algo como uma recuperação em “V”. Aparentemente, a maioria dos escritórios de advocacia espera retornar a alguma versão do “normal” pré-pandemia durante o segundo ou terceiro trimestre de 2021.¹⁸

• Lições aprendidas pelos escritórios de advocacia com a pandemia

Além dos impactos obviamente negativos da pandemia da COVID-19 no mercado jurídico, é possível identificar várias lições positivas que os escritórios aprenderam nos últimos meses.

- A maioria dos escritórios reconhece atualmente que o trabalho remoto - embora claramente diferente das operações presenciais - pode funcionar.¹⁹ Na verdade, os contratemplos resultantes dos regimes de *home office* foram menos graves do que a maioria das empresas esperava. Curiosamente, a **Acritas** reporta que a proporção de advogados norte-americanos que atualmente desejam trabalhar remotamente pelo menos um dia por semana dobrou desde o período pré-pandemia. Enquanto 37% dos advogados demonstraram interesse no trabalho remoto antes da pandemia, atualmente 76% preferem a opção do *home office*.²⁰
- Os sócios da maioria das empresas agora têm uma aceitação mais ampla do papel da tecnologia na prestação eficaz de serviços jurídicos do que antes do início da pandemia. De fato, 84% dos sócios pesquisados pela **Acritas** esperavam

que suas empresas aumentassem os investimentos em tecnologia.²¹ Isso não significa que a resistência às mudanças futuras desaparecerá, mas a experiência de adaptação às condições de mercado radicalmente alteradas em 2020 pode muito bem criar mais abertura para a experimentação em outras formas de prestação de serviços.²²

- Quase todas as empresas reduziram significativamente os custos, fazendo mudanças fundamentais nas suas operações. Isso inclui:
 - Adaptar-se ao uso mais eficiente do espaço administrativo e de escritório,²³
 - Repensar as mudanças nos padrões de dotação de pessoal e de trabalho,
 - Alterar os níveis de apoio de secretariado,
 - Reduzir as expectativas de reuniões presenciais,
 - Aumentar a eficiência das conexões digitais,
 - Reduzir as viagens de negócios.

E muitas dessas mudanças provavelmente permanecerão mesmo após o fim da pandemia.

¹⁸ Em uma pesquisa recente com gerentes de risco seniores de 74 grandes escritórios de advocacia dos EUA, 40% previram um retorno a normalidade no terceiro trimestre de 2021, enquanto 35% no segundo trimestre de 2021. Outros 12% esperam retornar às operações normais no quarto trimestre de 2021 ou posteriormente. *Legal Management Resources LLC, Law Firm General Counsel Roundtables Survey on Impact of COVID-19 (October 2020)* (“Law Firm GC Survey”), at 7.

¹⁹ Cerca de 81% dos gerentes de risco seniores que participaram da Pesquisa com Diretores Jurídicos dos Escritórios de Advocacia acreditam que um aumento significativo no trabalho remoto (em comparação com o período pré-COVID) será mantida como característica permanente das operações dos seus escritórios. *Id.*

²⁰ A **Acritas** também afirma que um maior número de sócios de escritórios de advocacia percebeu que as práticas de trabalho alcançaram melhora com o *home office* e não deterioração, provocando desejo da maioria dos sócios em trabalhar remotamente pelo menos um dia por semana. *Acritas Sharplegal*.

²¹ Fonte: *Acritas Sharplegal*.

²² Entre os gerentes de risco seniores de escritórios de advocacia, 81% reportam que a experiência durante a pandemia causará uma mudança significativa nos investimentos em tecnologia e na estratégia de suas empresas nos próximos anos. Pesquisa com Diretores Jurídicos de Empresas de Advocacia, em 7. Da mesma forma, 72% dos líderes de negócios de grandes empresas reportam que um maior uso da tecnologia para reduzir custos será uma prioridade para suas empresas em 2021. Relatório de Líderes Empresariais de Escritórios de Advocacia, em 11.

²³ Cerca de 72% dos gerentes de risco de escritórios de advocacia acreditam que a experiência durante a pandemia causará uma mudança significativa no planejamento do espaço administrativo e de escritórios nas suas empresas nos próximos anos. Pesquisa com Diretores Jurídicos de Empresas de Advocacia. Da mesma forma, 59% dos líderes de negócios de grandes escritórios de advocacia identificam a redução dos custos imobiliários como uma prioridade maior para 2021. Relatório de Líderes Empresariais de Escritórios de Advocacia, em 11. Estima-se que as empresas podem economizar até 3,5% da receita ao longo do tempo com aluguéis renegociados. *Altman Weil, Inc., 2020 Law Firms in Transition - An Altman Weil Flash Survey (May 2020)* (“Altman Weil 2020 Law Firm Survey”), at iv.

- Muitas empresas usaram o tempo da pandemia para focar mais atenção em questões de bem-estar, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a necessidade de cuidar de suas equipes jurídicas e administrativas em termos de segurança física, saúde mental e treinamento.²⁴ Esse foi um acontecimento muito bem-vindo e um lembrete útil da importância em apoiar o ativo mais importante de qualquer empresa: seu pessoal.²⁵
- Na mesma linha, muitas empresas descobriram que a pandemia serviu como um lembrete necessário da importância de criar e manter uma cultura corporativa sólida por meio da ênfase renovada na empresa como uma comunidade intencional e de apoio aos seus advogados e equipe. Na verdade, os líderes de várias empresas comentaram sobre como a experiência compartilhada da pandemia realmente fortaleceu a cultura de suas firmas.²⁶
- As experiências de 2020 também destacaram a importância de práticas financeiras sólidas, levando muitas empresas a uma gestão mais rigorosa da cronometragem, faturamento e cobrança. Esses também são hábitos que, afortunadamente, sobreviverão à crise atual.²⁷
- E, finalmente, a pandemia talvez tenha tornado as empresas mais abertas a novos modelos de prática - em termos de parcerias e colaborações com outras empresas e novos escritórios de advocacia,²⁸ trabalhando mais de perto com seus clientes, implementando novos modelos de relatórios e assim por diante - para atender melhor as necessidades dos seus clientes por serviços mais eficientes e personalizados.

• Efeitos da pandemia nos clientes

Os desafios para os departamentos jurídicos corporativos também foram exacerbados pela pandemia. Com a maioria dos orçamentos sendo pressionados durante um período de grande incerteza econômica, os departamentos jurídicos permanecem sob intensa pressão para fazer mais com menos, melhorando a eficiência operacional. Portanto, não é surpreendente que o controle dos custos de advogados externos seja identificado como uma alta prioridade por 89% dos departamentos jurídicos.²⁹

Para agravar ainda mais essa pressão, há o fato de que muitos departamentos jurídicos viram suas funções crescerem significativamente nos últimos anos, com mandatos mais amplos para proteger os negócios de suas empresas. Essa

expansão da responsabilidade foi acelerada sob a pandemia atual. Na verdade, 79% dos departamentos jurídicos reportaram um aumento na carga de trabalho devido à epidemia global e 43% afirmaram ter visto uma mudança na combinação típica de tipos de questões jurídicas abordadas pelos seus departamentos por causa da COVID-19.³⁰

Conforme observado anteriormente, o trabalho de gerenciamento de crise relacionado à pandemia colocou uma grande pressão sobre os recursos internos e causou uma desaceleração no trabalho “habitual” do tipo que é mais frequentemente terceirizado. Consequentemente, os gastos com advogados externos diminuíram, principalmente no segundo e terceiro trimestres de 2020.

²⁴ Cerca de 82% dos gerentes de risco seniores dos escritórios de advocacia reportaram que seus escritórios implementaram novos programas para auxiliar o pessoal jurídico e administrativo a enfrentar os problemas de saúde mental e estresse emocional resultantes da pandemia da COVID-19 (Pesquisa com Diretores Jurídicos de Empresas de Advocacia). Da mesma forma, 80% indicam que seus escritórios forneceram programas de treinamento projetados especificamente para ajudar os advogados a se adaptarem à prestação de serviços em uma base remota. Id. E três vezes mais sócios afirmaram sentir um impacto positivo no bem-estar dos advogados devido ao trabalho remoto do que sentir um impacto negativo, embora a maioria desejasse um equilíbrio entre trabalhar no escritório e em casa. Acritas Sharplegal.

²⁵ Muitos observadores notaram que um movimento em direção a mais flexibilidade nos esquemas de trabalho poderia ajudar as empresas a atingir muitas das metas de diversidade que buscavam, muitas vezes sem o sucesso que esperavam.

²⁶ Ao mesmo tempo, vale observar que diversos sócios em uma pesquisa da **Acritas** destacaram que os elementos tradicionais da cultura do escritório de advocacia, como o “presenteísmo”, podem ser obstáculos para que práticas de trabalho remotas e flexíveis continuem. Acritas Sharplegal.

²⁷ Entre os líderes empresariais de grandes empresas, 47% afirmam que a implementação de controles de crédito mais rígidos para os clientes será um item prioritário para suas empresas durante o próximo ano. Relatório de Líderes Empresariais de Escritórios de Advocacia, em 11.

²⁸ De acordo com o *Law Firm Business Leaders Report*, 59% dos líderes de negócios de grandes empresas afirmam que suas empresas implementaram ou vão implementar oportunidades para mais colaboração no próximo ano. Cerca de 52% também dizem que os sistemas de remuneração de suas empresas fornecerão incentivos adequados para estimular essa colaboração atualmente ou no próximo ano. Relatório de Líderes Empresariais de Escritórios de Advocacia, em 22.

²⁹ Índice LDO, em 6. O Índice LDO inclui dados de pesquisa coletados em junho de 2020 de 223 departamentos jurídicos corporativos, incluindo 81 empresas Fortune 1000.

³⁰ Id. em 22. A Acritas observou que uma das mudanças na ênfase nos departamentos jurídicos desde o início da crise da COVID tem sido um foco nas medidas mais preventivas, como a prevenção proativa de litígios resultantes de questões relacionadas à pandemia. Isso faz parte do papel crescente dos departamentos jurídicos na proteção de suas empresas, conforme descrito acima. Consulte *Acritas and Thomson Reuters Legal Executive Institute, 2020 State of Corporate Law Departments - Effectiveness, Efficiency & Expanding the Guardian Role* (2020), em 18-19.

Seguindo em frente, mesmo com as atividades de negócios voltando a níveis mais normais e os gastos com advogados externos aumentando inevitavelmente, é provável que as pressões orçamentárias relacionadas à pandemia continuem fazendo com que os clientes aumentem a eficiência e busquem mais valor para seus gastos legais externos.

Na pesquisa do Índice LDO, os departamentos jurídicos foram solicitados a identificar as medidas mais eficazes no controle dos custos de advogados externos. Entre os 223 departamentos que responderam à pesquisa, as seguintes práticas foram citadas como as mais eficazes:

- 81% dos entrevistados disseram que a aplicação geral das diretrizes de faturamento (incluindo reduções de honorários faturados e despesas, conforme apropriado) os apoiou,
- 53% apontaram para os descontos padrão nos honorários propostos de profissionais remunerados por hora (por exemplo, 10% de desconto nos honorários padrão),
- 50% apontou para as revisões regulares de orçamentos, com comparações com gastos reais em questões de alto custo,
- 50% afirma que as reduções de despesas com faturas foi a melhor opção,
- 49% diz que as reduções de aumentos nos honorários de profissionais remunerados por hora garantiram a efetividade.
- 45% indica os descontos por volume, e

- 42% preferiu os orçamentos necessários para matérias dos escritórios de advocacia.³¹

Entretanto, uma das estratégias mais eficazes para gerenciar os custos de serviços externos pode estar relacionada a uma mudança significativa na organização e na gestão dos próprios departamentos jurídicos corporativos. Nos últimos anos, um número crescente de departamentos jurídicos (especialmente os grandes) criou equipes de operações jurídicas com a missão específica de gerenciar as operações gerais do departamento - incluindo a supervisão de advogados externos. Os diretores de operações jurídicas dessas empresas vêm assumindo um papel cada vez mais ativo na gestão prática das relações com os advogados externos.

Na pesquisa do Índice LDO de 2020, 81% dos departamentos jurídicos atualmente afirmam ter funções de operações jurídicas dedicadas. Isso representa um aumento de 24% em relação a 2019, quando apenas 57% das empresas tinham essas capacidades.³² Além disso, a pesquisa também observou que a expansão do uso de profissionais de operações jurídicas não é mais apenas um fenômeno das grandes empresas, mas também comum entre as firmas menores.³³ É praticamente certo que a expansão contínua dessa tendência resultará em uma supervisão mais detalhada do trabalho dos advogados externos, bem como em uma melhor coordenação interna do trabalho dos próprios departamentos jurídicos e em um uso mais sofisticado da tecnologia.

“Uma das estratégias mais eficazes para gerenciar os custos de serviços externos pode estar relacionada a uma mudança significativa na organização e na gestão dos próprios departamentos jurídicos corporativos”.

³¹ Índice LDO em 17.

³² Id. em 8.

³³ Em 2020, entre os pequenos departamentos jurídicos (normalmente empresas com receitas anuais inferiores a US\$ 500 milhões), 71% tinham operações jurídicas dedicadas, em comparação com apenas 44% em 2019. Entre os departamentos jurídicos moderados (empresas com receitas entre US\$ 500 milhões e US\$ 2 bilhões), 81% tinham operações jurídicas em 2020, em comparação com 50% em 2019. Para departamentos jurídicos de médio porte (receitas entre US\$ 2 bilhões e US\$ 10 bilhões), as porcentagens foram de 85% em 2020, em comparação com 70% em 2019. Finalmente, entre os grandes departamentos (receitas de US\$ 10 bilhões ou mais), as porcentagens foram de 86% em 2020, em comparação com 77%

• Navegando pelo caminho a seguir

Apesar do advento de vacinas eficazes e terapias aprimoradas, a pandemia provavelmente continuará representando desafios econômicos para os escritórios de advocacia durante o próximo ano. Primeiramente, não está claro se as mesmas ferramentas usadas pelas empresas para enfrentar a crise desde março estarão disponíveis em 2021. Alguns escritórios de advocacia podem não entrar no novo ano com as mesmas reservas de caixa de 2019,³⁴ e pode ser mais difícil implementar o mesmo nível de aumentos de honorários no final de 2020 que as empresas contavam no final de 2019, destacando que não está claro se haverá mais pagamentos de estímulos do governo que poderiam beneficiar os escritórios de advocacia em 2021. Além disso, os clientes provavelmente continuarão com suas próprias medidas agressivas de redução de custos. Dito isso, as empresas continuarão obtendo reduções de custos com operações de escritório reduzidas, redução das despesas de viagens, custos administrativos mais baixos, e assim por diante. E essas economias certamente ajudarão a compensar quaisquer impactos de receita que possam ocorrer.

No entanto, uma segunda realidade é que mesmo com os resultados muito bem-sucedidos que a maioria das empresas provavelmente registrará em 2020, alguns desafios econômicos de longa data permanecem para muitas delas. Isso inclui questões de produtividade e problemas com advogados de baixo desempenho,³⁵ desafios de recrutamento e retenção dos melhores talentos e questões de faturamento e cobrança, incluindo (principalmente no momento) as perspectivas de atrasos nos pagamentos dos clientes.

Apesar disso, a maioria dos líderes de escritórios de advocacia estão muito otimistas sobre o mercado de serviços jurídicos e a capacidade do setor de se recuperar da crise atual após 2021.³⁶ No entanto, a questão intrigante é se o setor que se recuperará será o mesmo que entrou na pandemia em março passado.

“A questão intrigante é se o setor que vai se recuperar será o mesmo que entrou na pandemia em março passado”.



³⁴ Conforme observado anteriormente, muitas empresas usaram o período da pandemia para melhorar significativamente seus esforços de faturamento e cobrança. Consequentemente, algumas empresas podem não ter receitas de final de ano tão altas quanto no passado.

³⁵ No Relatório de Líderes Empresariais de Escritórios de Advocacia, os 91 entrevistados identificaram “advogados com desempenho inferior” como o segundo maior risco enfrentado pelas suas firmas (depois das pressões econômicas gerais). Relatório de Líderes Empresariais de Escritórios de Advocacia, em 3. Na sua Pesquisa de Escritórios de Advocacia em Transição, Altman Weil reportou que, durante 2019, 84% de todas as firmas afirmaram ter advogados com desempenho insuficiente, com quase um quarto dizendo que consideravam que mais de 10% de todos os seus advogados têm uma produção abaixo do esperado. Metade das empresas também observou que o excesso de capacidade estava diluindo a lucratividade total. *Altman Weil 2020 Law Firm Survey*, em 29-31.

³⁶ Os participantes do Relatório de Líderes Empresariais de Escritórios de Advocacia foram cautelosos sobre as perspectivas financeiras para 2021, com a maioria prevendo um crescimento estável ou baixo para Receita Por Advogado, Participação de Lucro Por Advogado e Lucro Igualitário Entre Sócios durante o próximo ano. No entanto, quando questionados sobre o crescimento nos próximos três anos, as respostas foram muito mais otimistas. Entre as grandes empresas, 53% previram um crescimento moderado no RPL, com 5% prevendo um crescimento elevado; 48% preveem crescimento moderado do PPL, com 9% observando um alto crescimento; e 53% previram um crescimento moderado no PPEP, com 12% prevendo um alto crescimento. As previsões entre os líderes de pequenas empresas foram similares. *Law Firm Business Leaders Report*, em 4-5

• O mercado jurídico atingiu um ponto de virada?

Desde a Grande Recessão (2008-2009), o setor jurídico vem se ajustando gradualmente a diversas mudanças significativas no mercado. Elas incluíram:

- Mudanças no papel e nas expectativas dos clientes, conforme os departamentos jurídicos corporativos assumiram um controle mais direto de todos os elementos críticos da prestação de serviços de escritórios de advocacia por exemplo: decisões sobre o escopo do trabalho, programação, dotação de pessoal e preços, mudança para desagregar ou desmembrar serviços jurídicos para criar “firmas virtuais” e parcerias com consultores externos na gestão das matérias, orçamentos impostos para assuntos importantes com limites para serviços específicos e introdução de mais concorrência no processo de seleção de advogados externos.
- Mudanças nos preços dos serviços de escritórios de advocacia, conforme os clientes cada vez mais tornaram a concorrência de preços um fator mais definitivo na seleção de advogados externos e, conforme observado acima, impuseram orçamentos para assuntos importantes com relatórios regulares e requisitos de revisão.
- Crescimento da concorrência, à medida que os clientes aceitaram os concorrentes não tradicionais para serviços jurídicos e relacionados e mostraram uma disposição cada vez maior de “rebaixar o mercado” para determinados tipos de serviços visando obter melhores preços.
- Mudanças na tecnologia que levaram a modificações nos padrões de dotação de pessoal e criaram oportunidades para a execução de muitas tarefas legais e jurídicas de maneiras não tradicionais.

Combinadas, essas mudanças impulsionaram a prestação de serviços jurídicos mais eficiente, previsível e barata. Além disso, impulsionaram uma nova realidade em que os escritórios de advocacia não estão mais no controle exclusivo dos seus próprios destinos.

Ao longo da última década, várias empresas tomaram medidas para abordar esse mercado em constante mudança para serviços dos escritórios de advocacia. Conforme descrito, muitas empresas tiveram:

- Maior dependência de profissionais e especialistas aliados,
- Melhoria dos seus sistemas operacionais internos,
- Ampliação da parceria e terceirização de serviços,
- Criação de subsidiárias “cativas” para serviços jurídicos relacionados, e
- Expansão do uso da tecnologia para melhorar os processos de trabalhos jurídicos.³⁷

Até o momento, os escritórios de advocacia também desfrutaram de um escudo de proteções regulatórias que os protegeram de novos concorrentes. Entretanto, nos últimos anos essas proteções regulatórias foram corroídas, fazendo com que o mercado jurídico tenha tornado-se competitivo, com uma ampla gama de novos concorrentes - alguns organizados como partes de escritórios de advocacia e outros não.³⁸

Os escritórios de advocacia também se beneficiaram do fato de que seus clientes, como os próprios escritórios, geralmente são avessos ao risco e às mudanças. Particularmente em tempos de crise ou incerteza, os clientes tendem a gravitar em torno de advogados que conhecem e confiam, ou que desfrutaram de grande reputação entre seus pares. No entanto, em face das pressões de custo persistentes e crescentes, um número significativo de clientes está concluindo que as abordagens alternativas são “suficientemente” eficazes para a maioria do seu trabalho jurídico e, portanto, estão dispostos a confiar em outros prestadores de serviços, mesmo não tradicionais. Isso também tornou o mercado jurídico muito mais concorrido.

Entretanto, apesar desses fatos, deve-se reconhecer que a maioria dos escritórios de advocacia não avançou significativamente no ajuste a essas novas realidades competitivas. E isso é verdade principalmente porque, conforme caracterizado por Altman Weil, “a maioria das sociedades de escritórios de advocacia não quer mudar, não é boa nisso e, de maneira geral, não acha que isso seja necessário”.³⁹

³⁷ Consulte *Georgetown Law Center on Ethics and the Legal Profession, Thomson Reuters Legal Executive Institute, and Peer Monitor*®, 2020 Report on the State of the Legal Market (Janeiro de 2020), em 17-20.

³⁸ Id., em 15-17.

³⁹ Pesquisa com Escritórios de Advocacia de 2020 de Altman Weil, em ii.

Curiosamente, por muitos anos, os sócios-gerentes dos escritórios de advocacia e outros na liderança sênior concordaram principalmente com a necessidade de melhorar os processos de trabalho para obter maior eficiência, previsibilidade e rentabilidade. Entretanto, eles enfrentaram uma oposição ferrenha de muitos de seus sócios que resistiram fortemente a qualquer mudança significativa. Esta objeção pode ter sido baseada no medo, na falta de compreensão, falsa premissa de que os clientes não se importam com essas melhorias ou na percepção de que suas empresas não enfrentam riscos econômicos suficientes para justificar mudanças sérias.⁴⁰ Porém, sejam quais forem as razões, é evidente que a mudança nos escritórios de advocacia tem sido um processo lento.

Na sua pesquisa anual mais recente, Altman Weil pediu aos líderes de escritórios de advocacia que classificassem o quão sério achavam que os escritórios de advocacia haviam sido durante o ano de 2019 ao mudar seus modelos de prestação de serviços jurídicos para fornecer maior valor aos clientes. Em uma escala de 1 a 10, onde 1 significa “não estão levando a sério” e 10 significa “fazendo tudo o que podem”, 56,3% dos entrevistados deram notas baixas às empresas (nas categorias 1-5), 40,4% deram notas moderadas (6-8), e apenas 3% deram notas altas (9-10).⁴¹

Na mesma pesquisa, os participantes foram questionados sobre até que ponto os escritórios de advocacia realmente mudaram nos últimos dez anos em comparação com o quanto precisavam mudar. Mais uma vez, em uma escala de 1 a 10, onde 1 significa “nenhuma mudança, totalmente inadequado” e 10 significa “adaptação total conforme necessário”, 75,7% dos entrevistados deram notas baixas às empresas (nas categorias de 1 a 5), 22,5% deram notas moderadas (6-8), e apenas 1,9% deram notas altas (9-10).⁴²

E, finalmente, quando questionados por que as empresas não estavam fazendo mais, 70,3% disseram porque “os sócios resistem à maioria dos esforços de mudança”, 65,2% disseram porque “os clientes não estão pedindo isso”, 60,8% disseram porque “não estamos sentindo uma pressão econômica suficiente para motivar uma mudança mais significativa”, e 58,9% disseram porque “a maioria dos sócios não sabe o que podem fazer de forma diferente”.⁴³

A questão interessante é se as experiências dos escritórios de advocacia durante a pandemia podem ser um ponto de virada suficiente para acelerar o ritmo das mudanças significativas no setor e reduzir os níveis de oposição histórica. Como Altman Weil colocou esta questão no seu relatório anual:

Em 2020, em meio a uma pandemia global e uma economia estagnada, os líderes de empresas têm uma a uma oportunidade para outra redefinição - uma oportunidade de realmente repensar o que um escritório de advocacia deve fazer para atender às necessidades de um mercado que já mudou em termos de como os clientes definem e avaliam o valor e o que estão dispostos a fazer para garantir que recebam isso.... Os escritórios de advocacia responderão repensando seus métodos e estruturas para se alinhar às expectativas dos clientes? A história diz que a maioria não fará isso. Dessa vez será diferente?⁴⁴

⁴⁰ Id. em vii-viii.

⁴¹ Id. em 9.

⁴² Id. em 12.

⁴³ Id. em 13.

⁴⁴ Id. em i.

Certamente podemos identificar um ponto de virada apenas com certeza após ele ocorrer. No entanto, há sinais de que o momento atual pode ser diferente e de que podemos, no futuro, olhar para 2020 e 2021 como o momento em que mudanças sérias finalmente se aceleraram no mercado de serviços jurídicos em evolução. As evidências que corroboram essa ideia incluem:

- A transição pela qual as empresas passaram no fornecimento de serviços remotamente ocorreu de maneira relativamente suave e causou muito menos interrupções do que muitos imaginavam, demonstrando talvez que seja possível mudar os modelos de serviço de entrega de maneiras fundamentais sem provocar resultados desastrosos.
- O medo de depender da tecnologia de maneira tão direta para facilitar a prestação de serviços jurídicos (talvez um temor que foi parcialmente baseado em gerações) pode estar diminuindo.
- As pressões contínuas dos clientes (apesar da pandemia) para receber maior valor do seu advogado externo podem minar pelo menos um pouco a ideia de que os clientes não estão pedindo mudanças.
- As mudanças da pandemia que podem ser permanentes (como uma mudança para um trabalho mais remoto) tornarão algum grau de mudança inevitável.

- E muitas empresas foram forçadas pela primeira vez a considerar outras mudanças significativas nas operações durante a pandemia, incluindo:
 - Modificações do planejamento de espaço e cenários de escritório físico,
 - Novos programas de treinamento para profissionais remunerados com base em honorários e pessoal de apoio,
 - Revisões das estratégias e investimentos em tecnologia,
 - Reconsideração das estratégias de marketing e desenvolvimento de negócios, e
 - Um novo foco na segurança e bem-estar do pessoal.Resta saber se os eventos cataclísmicos relacionados com a pandemia da COVID-19 realmente provarão ser um ponto de virada para o setor jurídico, o momento em que o redesenho do modelo de prestação de serviços jurídicos (tanto para escritórios de advocacia e outros) de fato irá se materializar. No entanto, parece muito claro que - seja um ponto de virada ou não - as experiências de 2020 e 2021 vão acelerar mudanças importantes na maneira na qual os escritórios de advocacia atuam e se relacionam com seus clientes, advogados e equipes no futuro. As empresas que levam essas mudanças a sério e respondem a elas de maneira proativa sem dúvida emergirão como líderes de mercado no “novo” normal pós-pandemia.



Créditos

Georgetown university law center on ethics and the legal profession

James W. Jones (Autor principal)

Membro Sênior e Diretor do Programa de Tendências na Prática de Direito

Jim.W.Jones2011@gmail.com

Milton C. Regan, Jr.

Professor de Direito e Vice-Diretor do Centro

Regan@law.georgetown.edu

THOMSON REUTERS INSTITUTE

Mike Abbott

Vice-Presidente de Insights de Mercado e Liderança Conceitual

Michael.Abbott@thomsonreuters.com

Joe Blackwood

Analista Sênior de Insights de Mercado e Liderança Conceitual

Joe.Blackwood@thomsonreuters.com

Isaac Brooks

Analista de Insights de Mercado e Liderança Conceitual

Isaac.Brooks@thomsonreuters.com

Lisa Hart Shepherd

Vice-Presidente de Estratégia de Pesquisa, Insights de Mercado e Liderança Conceitual

Lisa.HartShepherd@thomsonreuters.com

Bill Josten

Gerente de Conteúdo Empresarial, Insights de Mercado e Liderança Conceitual

William.Josten@thomsonreuters.com

Lucy Leach

Gerente de Pesquisa Técnica, Insights de Mercado e Liderança Conceitual

Lucy.Leach@thomsonreuters.com

Steve Seemer

Diretor Sênior de Insights de Mercado e Liderança Conceitual

Stephen.Seemer@thomsonreuters.com

GEORGETOWN LAW

Center on Ethics and the Legal Profession

O **Center on Ethics and the Legal Profession** da *Georgetown Law* dedica-se à promoção de pesquisas interdisciplinares sobre a profissão jurídica fundamentada por uma conscientização sobre a dinâmica da prática moderna; fornecer aos alunos um entendimento sofisticado das oportunidades e desafios das carreiras jurídicas modernas; e fornecer aos membros da ordem dos advogados, especialmente aqueles em cargos de decisão organizacional, amplas perspectivas sobre tendências e desenvolvimentos na prática. Para obter mais informações sobre o Centro, visite o nosso site (*Center on Ethics and the Legal Profession*) ou entre em contato com Mitt Regan pelo e-mail regan@law.georgetown.edu

The Center on Ethics and the Legal profession

www.law.georgetown.edu/legal-profession

THOMSON REUTERS INSTITUTE

O **Thomson Reuters Institute** reúne pessoas das comunidades jurídica, corporativa, tributária, contábil e governamental para iniciar conversas e debates, entender os eventos e tendências mais recentes e fornecer orientações essenciais sobre as oportunidades e desafios que o mundo enfrenta atualmente. Como o braço de liderança conceitual dedicado da Thomson Reuters, nosso conteúdo abrange comentários de blogs, conjuntos de dados líderes do setor, análises fundamentadas, entrevistas com líderes do setor, vídeos, podcasts e eventos de classe mundial que fornecem uma visão aguçada sobre um cenário de negócios dinâmico.

Visite o site thomsonreuters.com/institute para obter mais detalhes.