

A SOCIEDADE DE ADVOGADOS COMO SISTEMA PRODUTIVO

Stanley Martins Frasão
Advogado Sócio do Homero Costa Advogados

Durante décadas, a gestão de escritórios de advocacia ignorou conceitos básicos de produção e logística. A justificativa era sempre a mesma: advocacia não é fábrica.

Essa premissa está errada.

Todo escritório transforma insumos em resultados. Recebe informações do cliente, aplica conhecimento jurídico e entrega um serviço. Isso é um sistema produtivo. Negá-lo não elimina o problema. Apenas impede que ele seja resolvido.

Um sistema de produção tem quatro elementos. Na advocacia, eles são: insumos (dados do cliente, legislação, jurisprudência, tempo dos advogados, tecnologia); transformação (análise estratégica, pesquisa, elaboração de teses, redação de peças); produtos (pareceres, contratos, petições, estratégias processuais); e controle (prazos, metas de desempenho, faturamento por área, satisfação do cliente). Se um desses elementos falha, o sistema inteiro falha. Um escritório que controla prazos, mas ignora a qualidade dos insumos produzirá resultados medíocres. Outro que investe em tecnologia sem entender o processo de transformação terá ferramentas caras e subutilizadas.

Nem todo escritório opera do mesmo jeito. A classificação clássica dos sistemas de produção ajuda a entender por quê. Na produção sob encomenda, cada caso é único, com alta personalização e baixo volume. É o modelo da litigância tradicional. Exige advogados seniores e estrutura flexível. É caro, mas entrega alto valor agregado. Na produção em lote, há contratos padronizados para clientes recorrentes, *due diligences* de fusões, pacotes de compliance. Há repetição com variação controlada, o que permite ganhar escala sem perder qualidade. Na produção em massa, o volume é alto e a variação é baixa: contratos de adesão, termos de uso, petições em série. O custo por unidade é baixo, mas o risco de erro sistêmico é alto. Por fim, na produção contínua, o fluxo é ininterrupto e o relacionamento é continuado: assessoria preventiva com retainer fixo, compliance monitorado, sociedades contratuais.

A escolha do modelo define a estrutura de custos, a margem e o perfil de risco do escritório. Tentar operar litigância sob encomenda com estrutura de produção em massa gera disfunções. O inverso também.

O conceito de estoque parece estranho na advocacia. Não deveria. O estoque de um escritório é o trabalho em andamento — o *WIP (work in progress)*. São os processos em curso, as consultas pendentes, os contratos em negociação. Cada caso aberto é capital imobilizado. Quanto maior o *WIP*, maior a pressão sobre o fluxo de caixa. O advogado trabalha meses ou anos antes de receber. Se o *WIP* cresce sem controle, o escritório quebra por dentro mesmo faturando bem.

Há ainda outros estoques invisíveis. O estoque de conhecimento — jurisprudência acumulada, precedentes internos, modelos de peças — precisa ser catalogado e acessível. Sem gestão do conhecimento, cada advogado reinventa a roda. O estoque de capacidade são as horas de advogados não alocadas, que pressionam a margem. O estoque de demanda são os leads e contratos em negociação, que exigem gestão de pipeline. O indicador central aqui é o giro do *WIP*: receita reconhecida dividida pelos casos em andamento. Escritórios com *WIP* alto e rotação baixa têm problemas crônicos de caixa.

A indústria usa sistemas integrados como ERP, WMS e TMS. O escritório precisa dos equivalentes corretos. Um ERP jurídico integra financeiro, casos, clientes e RH. Um bom ERP elimina retrabalho, dá visibilidade em tempo real e reduz erros manuais. Um sistema de gestão documental organiza a base de conhecimento para que ela seja encontrável. Um sistema de gestão de prazos e tarefas responde a perguntas básicas: quem faz o quê, até quando, com qual prioridade. Sem isso, a operação depende da memória dos advogados — e a memória falha. Um sistema de gestão da cadeia de valor avalia a performance de correspondentes, peritos, assistentes técnicos e terceirizados. Um CRM registra o histórico do cliente, suas preferências e as oportunidades de *cross-selling*. Um escritório sem CRM opera no escuro.

A transição da intuição para o dado exige métricas claras. As que fazem diferença na advocacia incluem: OTIF (percentual de entregas no prazo e com conteúdo completo), lead time (tempo entre abertura e fechamento do caso), taxa de conversão (de leads em clientes), *utilization rate* (horas faturáveis sobre horas disponíveis), *realization rate* (horas faturadas sobre horas trabalhadas) e NPS (satisfação do cliente).

A evolução analítica segue quatro estágios. Primeiro, descrever o que aconteceu. Depois, diagnosticar por que aconteceu. Em seguida, prever o que vai acontecer. Por fim, prescrever o que fazer. Poucos escritórios chegam ao terceiro estágio. A maioria ainda está no primeiro.

Escritórios que tratam operações como função meramente executiva perdem para os que as tratam como estratégicas. O escritório estratégico gerencia prazos com folga planejada, não apaga incêndio. Planeja capacidade por demanda, não força horas extras até o burnout. Integra sistemas, não opera com ferramentas isoladas. Usa dados, não apenas intuição. Gerencia a experiência do cliente, não apenas atende reativamente. A diferença não está no conhecimento jurídico. Está na capacidade de entregar esse conhecimento com previsibilidade, eficiência e escala.

Isso não é teoria industrial. É gestão de escritório de advocacia no século XXI.