

O QUE O BI FAZ POR UMA SOCIEDADE DE ADVOGADOS

Stanley Martins Frasão

Advogado Sócio do Homero Costa Advogados

A maioria das sociedades de advogados ainda toma decisões importantes baseada em palpite. Não por falta de inteligência dos sócios, mas por falta de dados. O sócio mais experiente intui que determinada área está dando prejuízo. Outro sócio acha que o problema é outro. Ninguém tem os números. E sem números, não há gestão. Só opinião. *Business Intelligence*, ou BI, é o antídoto para isso. BI não é um software caro nem um departamento de TI. É um processo: coletar, organizar, analisar e monitorar informações para apoiar decisões. O software é apenas a ferramenta. O que importa é o ciclo de transformar dados brutos em clareza.

Numa sociedade de advogados, a aplicação mais imediata do BI está nos indicadores financeiros e operacionais. Quanto cada área de prática realmente contribui para o resultado? Qual o custo de cada sócio? Quantas propostas foram enviadas no mês e quantas se converteram em contratos? Qual o ticket médio dos clientes ativos? Perguntas assim parecem básicas, mas a maioria das sociedades não consegue respondê-las sem um trabalho manual de planilha que consome dias e ainda assim entrega números desatualizados.

O BI resolve isso com um painel em tempo real. Nele, os sócios enxergam o faturamento do mês comparado à meta, a margem por área, a inadimplência, o pipeline de novos negócios e a produtividade de cada advogado. Tudo num só lugar, sem depender de relatórios que chegam atrasados.

Mas o valor do BI vai além do diagnóstico. Com os dados certos, a sociedade passa a enxergar relações de causa e efeito. Se a margem caiu, não basta saber que caiu. É preciso entender por quê. Foi porque as horas não faturáveis aumentaram? Porque os honorários foram mal precificados? Porque um cliente específico consumiu recursos demais e gerou retorno de menos? O BI conecta os pontos.

Exemplo concreto: uma sociedade de contencioso de massa notou que a margem líquida da área cível havia caído de 35% para 22% em dois trimestres. O painel de BI mostrou

que o número de audiências remotas havia dobrado, mas a taxa de êxito por audiência permanecia estável. O problema não era o resultado jurídico, era o custo operacional. Cada audiência consumia em média três horas de trabalho preparatório que não estavam sendo precificadas. Com esse dado, a sociedade renegociou os honorários com o cliente e recuperou a margem.

A experiência de quem já estruturou esse processo em sociedades de advogados mostra que o caminho tem quatro etapas. 1º., definir os objetivos prioritários. Não adianta querer medir tudo de uma vez. Escolha três ou quatro indicadores que realmente importam para o crescimento da sociedade. 2º., desdobrar esses objetivos em relações de causa e efeito. Se a meta é aumentar a receita em 20%, é preciso saber quais variáveis operacionais geram esse resultado: número de reuniões comerciais, propostas enviadas, taxa de conversão, ticket médio. Cada elo precisa ser medido. 3º., alinhar as metas coletivas com as individuais. Cada sócio e cada advogado precisa saber o que fazer e como será cobrado. 4º., criar rituais de acompanhamento. Não adianta planejar em janeiro e esquecer em dezembro. O modelo mais eficaz combina reuniões trimestrais de revisão estratégica, encontros mensais para análise de desvios e check-ins semanais para ajuste de planos de ação.

Esse método de desdobramento de metas em relações de causa e efeito, frequentemente representado por uma árvore de valor, é exatamente o que separa sociedades que fazem planejamento estratégico de verdade daquelas que apenas listam desejos qualitativos. Metas como "reforçar a marca nacionalmente" ou "avançar na gestão de pessoas" precisam ser traduzidas em indicadores mensuráveis, com dono, prazo e linha de base definidos. Do contrário, viram aspirações, não metas.

O BI também permite algo que o mercado jurídico brasileiro começa a exigir: transparência com os clientes. Sociedades que dominam o BI conseguem, por exemplo, apresentar ao cliente corporativo um relatório trimestral mostrando taxa de êxito por tipo de causa, tempo médio de tramitação e economia gerada em comparação com honorários fixos. Isso transforma a relação: o cliente deixa de enxergar o advogado como um custo e passa a vê-lo como um parceiro que presta contas com transparência. O cliente não quer só um bom advogado. Quer um advogado que preste contas, o que é regra na profissão.

Esse nível de transparência, porém, não vem sem desafios. Há riscos, claro. O principal é tentar implementar BI sem preparar as pessoas. Sócios e advogados podem resistir à ideia de ter sua performance medida. A saída não é impor o sistema, mas mostrar que

os dados existem para apoiar decisões melhores para todo mundo, não para fiscalizar ninguém. Outro risco é querer medir tudo ao mesmo tempo e acabar medindo nada. Comece pequeno, com os indicadores que realmente importam. Depois expanda.