



REVISTA DE DIREITO



EDIÇÃO

DEZ/2025



O Retorno de Uma Jornada, O Início de Um Novo Capítulo

IBPEA

Índice

O Retorno de Uma Jornada, O Início de Um Novo Capítulo



Por: Tiago de Mello Cunha
Presidente do IBPEA

04

IA na Advocacia: A Virada de Jogo que Está ao Alcance de Todos 07

11 Novas Oportunidades Dentro da Advocacia

13 Marketing Jurídico Ético: Como Construir Autoridade e Confiança na Advocacia Contemporânea

16 A Reforma Tributária e o Desafio de Replanejar o Patrimônio Empresarial e Imobiliário

17 5 KPIs Essenciais: Indicadores para Decisões Baseadas em Dados

19 Escutar Para Lucrar: Como A Humanização Transforma Resultados Jurídicos e Financeiros

23 Parcerias Estratégicas: Guia Prático para o Crescimento do Escritório PME

27 Gestão e o Crescimento estrutural da Empresa

28 Planejamento 2026: 5 passos práticos para estruturar o crescimento do seu escritório no próximo ano



31 LGPD: CHECKLIST DO ESSENCIAL
Conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados na prática

33 O Branding Jurídico sem Ferir a Ética: A Nova Era da Advocacia

36 Inteligência artificial como instrumento de excelência e ética na atividade jurídica

40 A evolução do status jurídico dos animais na sociedade contemporânea
Da coisa ao ser senciente: a evolução do reconhecimento jurídico dos animais

43 Biografias

O Retorno de Uma Jornada, O Início de Um Novo Capítulo

Por Tiago de Mello Cunha
Presidente do IBPEA



Prezados colegas,
Tenho o privilégio de apresentar a você o retorno da Revista IBPEA. E digo retorno porque esta publicação carrega uma história importante.

Entre 2020 e 2022, durante e após a pandemia, construímos juntos quase dois anos de conteúdo relevante, debates necessários e conexões valiosas. Foram dezenas de artigos, análises e reflexões que marcaram um momento crucial da advocacia brasileira. Aquele período nos ensinou muito sobre resiliência, adaptação e a força da nossa comunidade.

Agora, em 2025, a revista volta. Mas não volta apenas, ela renasce com um propósito renovado e ainda mais focado

Desde 2018, o IBPEA tem sido um farol para advogados e escritórios que buscam excelência em quatro pilares fundamentais: Gestão, Mercado, Tecnologia e Marketing Jurídico. Esses são os alicerces que sustentam qualquer prática jurídica moderna e bem-sucedida. E é exatamente sobre isso que esta nova fase se aprofunda.

Nestes sete anos de trajetória, vimos nossa comunidade crescer, amadurecer e transformar realidades.



Mas algo sempre nos encheu de orgulho especial: o IBPEA se tornou um espaço onde advogados encontram suas primeiras oportunidades. Foram incontáveis os colegas que publicaram aqui seus primeiros artigos, fizeram suas primeiras palestras, dividiram pela primeira vez seus conhecimentos com uma audiência maior. Essa é a essência do que construímos, um lugar onde vozes são amplificadas e talentos são descobertos.

Esta edição que você tem em mãos é prova viva disso. Cada colaborador desta revista traz não apenas conhecimento técnico, mas experiências reais de quem está nas trincheiras da advocacia cotidiana

E este é apenas o começo. Queremos que a próxima edição tenha você como autor. Sua experiência, suas estratégias, seus aprendizados – tudo isso tem valor para centenas de colegas que enfrentam os mesmos desafios.

O IBPEA está trilhando um novo caminho nesta fase. Um caminho onde nossa missão se torna ainda mais clara e objetiva: capacitar advogados e escritórios para prosperarem de forma concreta e mensurável. Não queremos apenas falar sobre transformação – queremos entregar as ferramentas, os métodos e o suporte para que ela aconteça no seu escritório.

Esta nova fase da revista reflete exatamente esse compromisso. Cada página foi pensada para ser implementável. Quando você ler nosso artigo principal sobre IA na advocacia, por exemplo, não encontrará apenas teoria – encontrará um roteiro passo a passo. Quando explorar os temas de gestão financeira ou marketing digital, verá cases reais e números concretos. Cada seção sobre tecnologia traz ferramentas que você pode começar a usar ainda hoje.

*Vivemos um
momento histórico
para pequenos e
médios escritórios.*

A inteligência artificial democratizou o acesso à tecnologia de ponta. O marketing digital nos permite construir marcas sólidas sem orçamentos milionários. A gestão baseada em dados não exige mais consultorias caras – apenas conhecimento direcionado e disciplina. E o entendimento do mercado jurídico nos posiciona estrategicamente à frente da concorrência.

Mas informação não falta. O que falta é curadoria, aplicabilidade e comunidade forte. Por isso, escolhemos cuidadosamente cada tema desta edição pensando nas dores reais que enfrentamos. IA aplicada à advocacia, gestão financeira inteligente, personal branding ético, LGPD na prática, reforma tributária, captação estratégica, tudo isso alinhado aos quatro pilares que sustentam o IBPEA há sete anos.

Esta comunidade é nossa maior força. São milhares de advogados espalhados pelo Brasil que encontraram no IBPEA não apenas conteúdo, mas conexão, oportunidade e crescimento real. E esta força só aumenta quando cada um de nós decide contribuir ativamente. Leia, implemente, compartilhe resultados. E quando estiver pronto, traga sua voz para as próximas edições. O palco está montado: e ele é nosso.



O IBPEA está comprometido em ser o parceiro estratégico que você precisa para elevar seu escritório a outro patamar. Não com promessas vazias, mas com conteúdo de qualidade, conexões verdadeiras, oportunidades reais de crescimento e ferramentas que funcionam no mundo real.

A advocacia está mudando rapidamente. Podemos assistir essa transformação de longe ou podemos protagonizá-la. Minha aposta – e meu convite a você – é que façamos juntos a escolha de evoluir, mantendo nossa essência humanizada enquanto abraçamos as ferramentas que nos tornam mais fortes, eficientes e estratégicos.

Esta é nossa comunidade. Este é nosso momento. Esta é nossa revista.

Bem-vindo de volta. Vamos juntos.

Tiago de Mello Cunha
Presidente do IBPEA
Sócio Fundador do TMA – Tiago de Mello Advogados

Faça parte da comunidade IBPEA. Juntos, somos mais fortes.

IA na Advocacia: A Virada de Jogo que Está ao Alcance de Todos

Por Tiago de MELLO Cunha

*Presidente e Fundador do IBPEA (Instituto Brasileiro de Pequenos e Médios Escritórios de Advocacia) e Sócio Fundador do tma – Tiago de Mello Advogados**

Quando a Oportunidade Bate à Nossa Porta

Prezados colegas,

Lembro-me de quando digitalizamos nosso primeiro processo no início dos anos 2000. Muitos resistiam àquela mudança. Hoje, percebemos o quanto aquela transformação nos libertou. Estamos novamente nesse momento crucial.

A Inteligência Artificial Generativa chegou à advocacia, e muitos colegas – especialmente de escritórios menores – encaram essa tecnologia com receio. Alguns pensam que é coisa de grande banca. Outros temem substituição. Permita-me ser direto: a IA não é nossa concorrente. Ela é a ferramenta que finalmente nivela o jogo entre pequenos e grandes escritórios.

O verdadeiro divisor de águas não será entre grandes e pequenos escritórios, mas entre advogados que abraçam essa tecnologia e aqueles que a ignoram. Você não será substituído pela IA, mas poderá ser substituído por um advogado que usa IA.

Quebrando os Mitos

Mito 1: "IA é muito complicada"

Usar IA hoje é tão simples quanto conversar. Se você sabe escrever um e-mail, você tem as habilidades básicas necessárias. A diferença está em aprender a fazer as perguntas certas – algo natural para advogados.

Mito 2: "Não posso confiar nas respostas"

A IA é sua assistente de pesquisa, parceira de brainstorm, leitora de documentos extensos. A responsabilidade final sempre será sua. E isso não é um problema – é exatamente como deveria ser.

Mito 3: "É caro demais"

Uma assinatura profissional custa menos que um almoço de negócios por semana. Imagine aumentar sua produtividade em 30% – isso significa recuperar cerca de 12 horas semanais. Quanto vale o seu tempo?

A Ética Primeiro: Usando IA com Responsabilidade

A Recomendação 001/2024 do Conselho Federal da OAB estabeleceu princípios claros que simplesmente reforçam o que já fazemos: proteger o cliente, manter o sigilo, exercer nosso julgamento profissional e ser transparentes.

Sobre a LGPD, a regra é simples: trate a IA como trataria um estagiário. Use ferramentas especializadas para Direito quando trabalhar com informações identificáveis, e nas ferramentas genéricas, sempre anonimize.

A regra de ouro: considere toda informação factual gerada pela IA como provisória até verificá-la. A IA pode "alucinar" – criar precedentes inexistentes. Mas quando você fornece os documentos e pede análise, esse risco praticamente desaparece.

Conversando com a Máquina: A Arte que Faz a Diferença

A qualidade da resposta da IA depende diretamente da qualidade da sua pergunta. Fazer boas perguntas não é complicado – é estruturado. Quando vou usar a IA para algo importante, penso em quatro elementos:

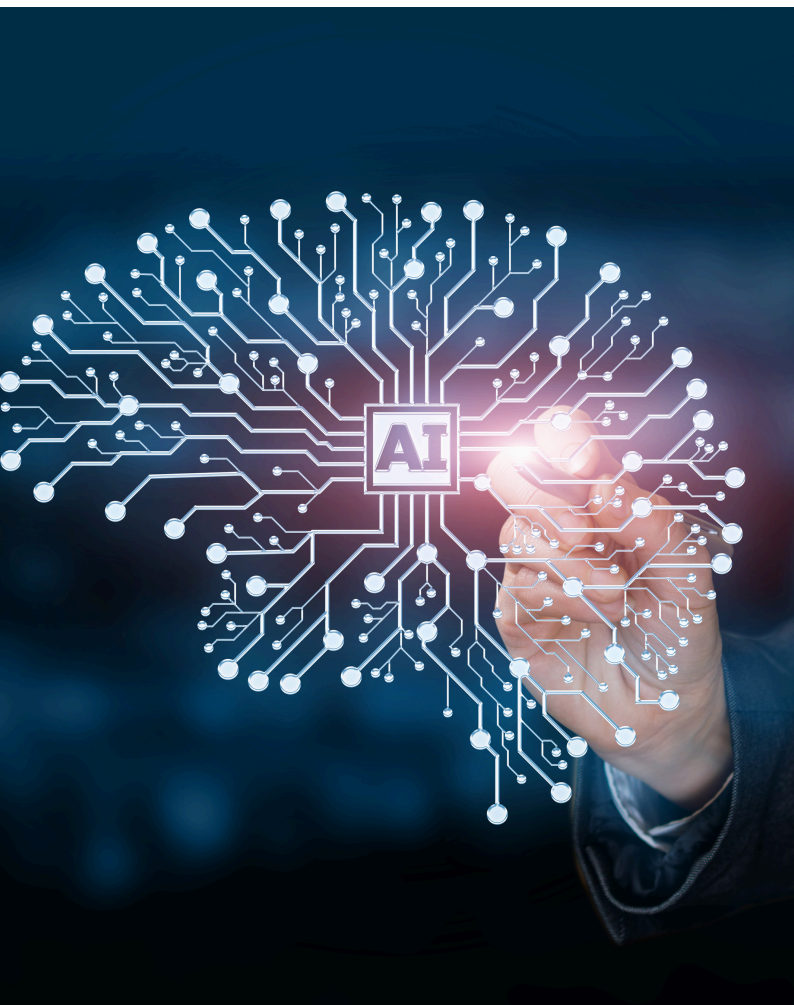


Primeiro, defino quem ela é. Não peço "escreva uma contestação". Digo: "Você é um advogado especializado em direito empresarial com 20 anos de experiência". Isso acessa camadas mais profundas de conhecimento.

Segundo, sou específico sobre o objetivo. Em vez de "analise este documento", explico: "Analise este contrato identificando cláusulas que possam gerar riscos e sugira redações mais equilibradas".

Terceiro, forneço o conteúdo. Anexo documentos, precedentes, pesquisas. Transformo a IA em minha analista pessoal. É a diferença entre "me conte sobre jurisprudência" e "aqui estão 10 acórdãos, identifique os padrões vencedores".

Quarto, defino o formato da resposta. Se preciso de análise estruturada, peço método FIRAC. Se é narrativa, solicito storytelling jurídico mantendo sobriedade.



Casos Reais: O Que Já Está Funcionando

Captação de clientes: Um colega implementou chatbot simples no site. Resultado? Aumentou em 185% o número de clientes qualificados, trabalhando as mesmas horas. O robô filtra, ele foca no que importa.

Pesquisa jurídica: Ferramentas como o **Deep Research do ChatGPT** ou o **JUS IA do Jus Brasil** mudaram completamente como pesquisamos. Levantamento sobre tema complexo que levava dias, agora em 10-15 minutos você tem relatório de 40 páginas com fontes citadas.

Redação de peças: Não é pedir para a IA escrever do zero. É dar seus fatos e fundamentos, ela formata no método FIRAC. Você tem os fatos, ela ajuda construir narrativa clara e persuasiva sem perder sobriedade técnica.

Pensando Estrategicamente: IA como Vantagem Competitiva

Jurimetria: Antigamente domínio de grandes legaltechs. Hoje, use IA para analisar padrões de decisão em tribunais específicos. Quer saber chances reais de uma tese prosperar? A IA faz esse levantamento.

Due diligence: A IA faz primeira leitura, identifica pontos de atenção, mapeia riscos. Você foca sua análise onde realmente importa. O que levaria semanas agora leva dias.

Gestão do conhecimento: Ferramentas como Notion AI ou Obsidian permitem criar "segundo cérebro" do escritório. Toda petição bem-sucedida, pesquisa aprofundada, estratégia vencedora, organizada e acessível via IA. É como ter advogado sênior sempre disponível.

O Caminho Prático: Por Onde Começar Hoje

Comece simples e escale gradualmente:

Primeiro passo – Aprenda a conversar com IA: Invista horas entendendo como fazer boas perguntas. Há cursos sobre "engenharia de prompt" focados em Direito. Este é o fundamento.

Segundo passo – Comece com o básico funcional: Implemente algo simples que resolva dor real. Chatbot de triagem ou resumos executivos de processos longos.

Terceiro passo – Adote o modo interpretativo: Forneça documentos para IA analisar, não peça pesquisa livre. Isso minimiza "alucinações" e maximiza utilidade.

Quarto passo – Considere ferramentas especializadas: Depois de dominar o básico com ChatGPT, Claude, Gemini, Perplexity, Manus IA, explore soluções verticalizadas como JUS IA. Elas são desenhadas pensando em LGPD e especificidades jurídicas brasileiras.

Quinto passo – Crie suas políticas: Formalize como seu escritório usa IA. Duas páginas claras são suficientes.

Sobre custos: Uma estrutura básica mas profissional pode custar menos de R\$ 200 por mês. **No momento em que escrevo este artigo, a Perplexity Pro está disponível gratuitamente por 12 meses para clientes Vivo**, excelente oportunidade para começar sem investimento inicial.



Reflexões Finais: O Futuro Que Escolhemos Construir

Estamos vivendo a maior mudança no mercado jurídico desde a informatização dos processos – talvez a maior de todas.

A IA não vai substituir o advogado – mas vai redefinir o que significa ser um bom advogado. Em breve o domínio de IA será simplesmente esperado.

A IA muda a equação. **Um advogado bem preparado com IA pode fazer o trabalho de uma equipe inteira** – não em quantidade bruta, mas em qualidade e eficiência estratégica.

E se pudéssemos manter a qualidade, dedicação e cuidado com o cliente, enquanto recuperamos tempo para pensar estrategicamente, inovar, viver? E se a IA não fosse sobre fazer mais, mas sobre fazer melhor?

A escolha está diante de nós. Podemos ver a IA como ameaça e resistir – e ficar para trás. Ou vê-la como ela realmente é: **a ferramenta que finalmente permite aos pequenos e médios escritórios competir em pé de igualdade, mantendo nossa essência mas ampliando nosso alcance.**

O futuro da advocacia não pertence aos maiores escritórios. Pertence aos mais adaptáveis, aos que entendem que tecnologia e humanidade não são opostos, mas complementos.

Domine a IA. Mantenha sua humanidade. Construa o futuro.

Essas reflexões que compartilhei aqui são fruto de muito teste, erro e aprendizado. Tenho levado essas experiências práticas para discussões com colegas advogados, seja em conversas informais ou em ambientes mais estruturados de troca de conhecimento. O que percebi é que a transformação acontece mais rápido quando dividimos descobertas.

Um abraço,

Tiago de Mello Cunha

Este artigo representa minha visão pessoal sobre a transformação digital na advocacia, baseada em experiências práticas de implementação. Para dúvidas específicas sobre conformidade ética, consulte sempre sua seccional da OAB e profissionais especializados em compliance tecnológico.

Novas Oportunidades Dentro da Advocacia

Quando pensamos em advocacia, a primeira associação que fazemos geralmente é com o contencioso, isto é, com as disputas judiciais e a defesa de interesses perante o Poder Judiciário. No entanto, o campo jurídico é muito mais amplo e oferece um leque de oportunidades frequentemente pouco exploradas. Nesse contexto, surge o compliance como uma das áreas de maior crescimento e valorização, permitindo ao advogado atuar tanto na esfera preventiva, seja como consultor independente ou como parte de estruturas corporativas complexas.

A advocacia contemporânea passa por um processo de transformação que vai além da mera representação processual. A ampliação das exigências regulatórias, a valorização da ética empresarial e as discussões sobre governança corporativa impulsionaram a criação de novas funções jurídicas alinhadas às necessidades estratégicas das organizações. Entre essas novas possibilidades, o compliance ganhou destaque pela sua conexão direta com a integridade corporativa e a prevenção de riscos legais.

O Compliance como Nicho em Ascensão

As empresas entenderam que conflitos internos custam caro: financeiramente, reputacionalmente e emocionalmente. Fraudes internas, assédio moral ou sexual, acidentes de trabalho, demissões mal conduzidas, auditorias mal feitas... cada falha vira um processo e cada processo pode se tornar notícia. A implementação de programas de compliance pode integrar diversas disciplinas do Direito, como o societário, o trabalhista, o tributário, o criminal e o administrativo, resultando em uma área de atuação multifacetada. Além disso, têm se destacado vários subnichos, como:

- Compliance trabalhista e previdenciário
- Compliance ambiental e ESG
- Auditoria e investigação corporativa
- Proteção de dados e privacidade (LGPD)
- Anticorrupção e ética empresarial
- Finanças e prevenção à lavagem de dinheiro

Cada um desses campos exige conhecimentos técnicos específicos e capacidade analítica para desenvolver políticas internas, treinamentos e mecanismos de controle voltados à conformidade normativa.



Oportunidades Profissionais e Remuneração

O mercado jurídico atual evidencia a valorização do profissional especializado em compliance. Dados de 2025 demonstram médias salariais expressivas: Analista Júnior de Compliance (R\$ 4.500 a R\$ 6.200), Analista Pleno (R\$ 6.200 a R\$ 9.100), Coordenador (R\$ 12.800 a R\$ 18.600), Gerente (R\$ 19.800 a R\$ 37.300) e Diretor de Compliance (R\$ 37.700 a R\$ 58.300), segundo levantamentos de mercado em capitais como São Paulo e Rio de Janeiro. Essa é a advocacia consultiva, estratégica, de alto valor agregado!

Esses números refletem o reconhecimento da área como estratégica para empresas e escritórios. O advogado pode atuar como consultor autônomo em programas de integridade ou integrar departamentos internos de governança, consolidando-se como agente essencial na estrutura ética e operacional das organizações.

Considerações Finais

O compliance representa uma das mais promissoras fronteiras da advocacia moderna, ao unir a técnica jurídica à gestão de riscos e integridade. Sua expansão demonstra que a advocacia contemporânea não se limita ao contencioso, mas se estende à prevenção de litígios e à construção de ambientes corporativos éticos e sustentáveis. Com isso, abrem-se novas possibilidades de inserção profissional, reafirmando a importância de uma advocacia preventiva, estratégica e voltada para o futuro.

Artigo escrito por: Jéssica Brito, Sócia/fundadora do Blanco e Brito Sociedade de Advogados, Diretora do IBPEA, Pesquisadora na USP, especialista em Direito do Trabalho e Compliance Trabalhista, atualmente cursando MBA em Compliance pela LEC, articulista, coautora e organizadora de livros jurídicos, Professora convidada em pós-graduações e cursos preparatórios.

Referências

PERPLEXITY. Assistente de Inteligência Artificial. Comando: "Perplexity, me traga pesquisas sobre vagas para profissional de compliance". Disponível em: [Plataforma Perplexity]. Acesso em: 09 nov. 2025.

LEC. Quanto ganham os profissionais de compliance no Brasil? Disponível em: <https://lec.com.br/quanto-ganham-os-profissionais-de-compliance-no-brasil/>. Acesso em: 09 nov. 2025.

SILVA, João. A Expansão das Carreiras Jurídicas na Era da Conformidade. Revista Brasileira de Estudos Jurídicos, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 103-120, 2023.

Marketing Jurídico Ético:

Como Construir Autoridade e Confiança na Advocacia Contemporânea



Em um mercado cada vez mais digital e competitivo, o marketing jurídico deixou de ser tabu. Ele se tornou uma ferramenta de educação, posicionamento e credibilidade, desde que conduzido com ética e propósito.

O marketing jurídico não é sobre vender serviços, mas sobre comunicar valor. É sobre traduzir o Direito em linguagem acessível, fortalecer a reputação do advogado e aproximar a sociedade do conhecimento jurídico.

Quando feito com ética e estratégia, ele transforma a visibilidade em confiança e a confiança em autoridade.



1. O novo contexto da advocacia

O comportamento do cliente mudou. Hoje, antes de contratar, ele pesquisa no Google, compara perfis no LinkedIn e consome conteúdos nas redes sociais. O advogado que permanece invisível corre o risco de ser esquecido, independentemente da sua competência técnica.

“Na era digital, quem não se comunica, não existe.”

Mas comunicar-se não é autopromover-se. O desafio é equilibrar visibilidade e sobriedade, mostrando conhecimento sem mercantilizar a profissão. O marketing jurídico ético é justamente o ponto de encontro entre técnica, clareza e reputação.

2. O que pode, e o que não pode, segundo a OAB

O Provimento nº 205/2021 modernizou a publicidade jurídica, autorizando o uso de redes sociais, vídeos, blogs e até tráfego pago, desde que com conteúdo informativo e educativo.

É permitido:

- Publicar artigos, vídeos e postagens explicativas;
- Divulgar especialidades e dados institucionais;
- Participar de lives, entrevistas e eventos;
- Impulsionar conteúdo informativo (sem oferta direta de serviço).

É vedado:

- Fazer promessas de resultado ("ganhe sua causa");
- Usar gatilhos de urgência ou expressões comerciais;
- Comparar-se a outros advogados;
- Vender consultorias gratuitas como forma de captação.



"A fronteira entre o ético e o antiético é a intenção: quem informa, educa; quem vende, infringe."

3. Conteúdo de valor: o novo cartão de visitas

O advogado moderno constrói sua imagem pública educando o público.

Artigos, vídeos, posts e newsletters são meios legítimos de demonstrar conhecimento e gerar confiança. Cada conteúdo publicado é uma semente plantada, um ativo digital que continua atraindo leitores muito tempo depois. Um blog jurídico, por exemplo, é uma das estratégias mais eficazes.

Bem estruturado e otimizado (SEO), ele permite que o advogado seja encontrado por pessoas que buscam exatamente o que ele domina.

"Conteúdo não é autopromoção — é serviço público."

4. Presença digital com propósito**Cada rede social tem um papel estratégico:**

- LinkedIn: Autoridade técnica e networking profissional
- Instagram: Humanização e conexão visual
- YouTube: Aprofundamento e credibilidade
- TikTok: Alcance e educação jurídica rápida
- Site: Centralização de Informações

A consistência é mais importante que a frequência.

Publicar pouco, mas com qualidade e regularidade, é melhor do que postar todos os dias sem estratégia. E um site bem construído, com biografia, áreas de atuação e blog integrado, é o alicerce digital da advocacia moderna.

A utilização de uma linguagem equivocada para uma rede pode inviabilizar a comunicação que se busca. É fundamental utilizar a comunicação correta para cada rede.

A Reforma Tributária e o Desafio de Replanejar o Patrimônio Empresarial e Imobiliário

O Brasil vive uma virada tributária sem precedentes. A transição para o novo modelo de IVA dual — que unifica impostos federais e estaduais e promete simplificar o sistema — representa muito mais do que uma alteração técnica: é um ponto de inflexão no modo como empresas, investidores e incorporadores estruturam seus negócios e o próprio conceito de segurança patrimonial.

Na prática, a reforma muda a lógica de formação de preço, a recuperação de créditos e a própria noção de neutralidade fiscal. No setor imobiliário, por exemplo, o impacto é direto. As incorporadoras, holdings patrimoniais e sociedades de propósito específico precisarão reavaliar seus modelos de operação: o que antes era uma estrutura eficiente sob a ótica do PIS, COFINS e ISS, pode se tornar um passivo sob o CBS e IBS. O “custo invisível” da reforma será o tempo de adaptação e o risco de se manter preso a formatos antigos.



Mais do que nunca, o advogado empresarial precisa atuar como estrategista. A simples leitura literal da lei não basta — é preciso enxergar o mapa completo das relações entre tributação, governança e patrimônio. O novo cenário exige replanejar a arquitetura societária, revisar contratos de incorporação, redefinir fluxos de receitas e, sobretudo, proteger o legado familiar dentro de um contexto de sucessão e continuidade.

Outro ponto sensível é o valor do imóvel dentro da estrutura de capital da empresa. A reavaliação patrimonial, agora possível dentro de certos regimes de transição, pode ser uma poderosa ferramenta para reequilibrar balanços e preparar reorganizações. Mas o passo precisa ser calculado: o fisco tende a ampliar o controle cruzado e exigir coerência entre o que é jurídico e o que é econômico — essência sobre forma

deixará de ser discurso e passará a ser parâmetro de fiscalização.

Por isso, mais do que “sobreviver” à reforma, o desafio é antecipar-se a ela. As companhias que revisarem sua engenharia tributária com visão de longo prazo sairão fortalecidas. As que esperarem o manual do governo, perderão competitividade. É hora de pensar o negócio como sistema vivo — onde cada decisão societária, tributária e patrimonial tem impacto real sobre o valor e a segurança do todo.

O papel do advogado tributarista moderno é justamente esse: traduzir o movimento da lei em estratégia, e o ruído da transição em oportunidade. O Brasil muda seu modelo fiscal, mas o diferencial continuará sendo o mesmo — quem entende de estrutura, entende de futuro.

5 KPIs Essenciais: Indicadores para Decisões Baseadas em Dados

Advogar é argumentar com base em provas (dados). Gerir um escritório deveria ser igual.



1. Introdução

Durante muito tempo, o sucesso na advocacia se sustentou em dois pilares: conhecimento jurídico e reputação. Porém, o cenário atual exige um terceiro: gestão orientada por dados.

Nos pequenos e médios escritórios, decisões ainda baseadas em intuição geram desperdício e ineficiência. Nesse contexto, os Key Performance Indicators (KPIs) tornam-se instrumentos essenciais da controladoria jurídica e das legal operations, permitindo transformar informações dispersas em diagnósticos, projeções e estratégias de crescimento sustentável.

2. A Era dos Dados na Advocacia

Controlar processos deixou de ser tarefa administrativa: tornou-se vantagem competitiva. A implantação de controladorias jurídicas e departamentos de Legal Ops proporciona visão sistêmica do desempenho interno, revelando gargalos, mensurando produtividade e orientando decisões com base em evidências.

Os dados não substituem o olhar humano, eles o qualificam. Tornam palpável o que antes era apenas percepção: esforço, tempo, resultado e satisfação do cliente. Assim, a advocacia assume postura de gestão científica, sem perder sua essência ética e técnica.



3. Cinco KPIs que Transformam Dados em Estratégia

3.1. Taxa de Conversão de Leads em Contratos

Primeiro termômetro da eficiência comercial, indica a proporção entre leads e contratos efetivados.

Uma taxa baixa aponta falhas no funil de atendimento, desalinhamento entre público e oferta ou ausência de qualificação adequada. Cruzada com o CAC, revela o verdadeiro retorno das ações de marketing e da performance da equipe.

3.2. Custo de Aquisição de Cliente (CAC)

Expressa quanto o escritório investe para conquistar cada novo cliente, somando gastos com campanhas, comissões e tempo da equipe. Mais do que reduzir custos, o objetivo é equilibrar o CAC dentro de um modelo previsível e rentável, ajustando investimentos conforme o retorno real obtido.



3.3. Produtividade Jurídica

Mede o quanto de resultado é gerado por unidade de tempo e recurso.

Pode ser avaliada por produção por advogado, horas faturáveis versus não faturáveis, tempo médio por fase processual e taxa de retrabalho.

Essas métricas sustentam decisões sobre **dimensionamento de equipe, metas realistas e remuneração variável**, consolidando a controladoria como núcleo de inteligência e não mera fiscalização.

3.4. Tempo Médio de Tramitação Interna

Revela a agilidade do escritório no percurso entre a entrada e a entrega da demanda.

Ao identificar pontos de lentidão, possibilita redistribuir tarefas e otimizar prazos sem comprometer qualidade.

Serve também como base para precificação, planejamento de carga de trabalho e padronização de prazos internos.

3.5. Índice de Satisfação do Cliente

Ferramentas como o Net Promoter Score (NPS) mensuram a percepção de valor e confiança do cliente.

A satisfação reflete todas as demais métricas: eficiência, clareza e tempo de resposta.

Manter índices elevados fortalece reputação, reduz custos de aquisição e transforma clientes em promotores da marca.

4. Da Mensuração à Estratégia

Mensurar é apenas o primeiro passo. O impacto real surge quando os dados orientam decisões sobre estrutura, metas e expansão.

Escritórios que acompanham seus KPIs compreendem sua capacidade produtiva real, evitam sobrecarga e constroem crescimento com lucro, liberdade e qualidade de vida.

A controladoria, assim, deixa de ser burocrática e assume papel estratégico: converte números em decisões e tempo em resultado.

5. Conclusão

O poder dos dados não está em acumulá-los, mas em interpretá-los com propósito.

Os cinco KPIs apresentados representam o início de uma cultura de gestão jurídica orientada por evidências.

Quando o advogado aplica na administração o mesmo rigor lógico que aplica na argumentação, o escritório deixa de reagir a crises e passa a conduzir o próprio futuro.

Afinal, como na boa argumentação: quem tem dados (provas), tem razão.

ESCUTAR PARA LUCRAR:

COMO A HUMANIZAÇÃO TRANSFORMA RESULTADOS JURÍDICOS E FINANCEIROS

Por Dra. Raquel Porto Sócia sênior e especialista em gestão da experiência do cliente em escritórios de advocacia

INTRODUÇÃO

Quanto vale uma hora de escuta genuína? Para a maioria dos advogados, tempo é dinheiro desperdiçado. Para os estrategistas, é o investimento mais rentável que existe. Enquanto você corre para a próxima audiência, seus concorrentes estão conquistando seus futuros clientes, não com honorários maiores, mas com algo que o dinheiro não compra: a sensação de serem verdadeiramente ouvidos e compreendidos, o que por óbvio contribui com o aumento do nível de fidelização.

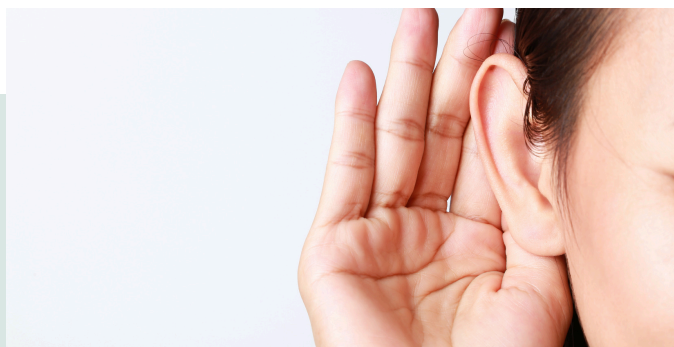


Escritórios inteligentes gravam as reuniões iniciais (com autorização expressa) para que toda a equipe acesse não apenas fatos, mas o contexto emocional, transformando advogados em solucionadores de problemas reais, não apenas processadores de petições.

OS LIMITES ÉTICOS DA HUMANIZAÇÃO

Aqui reside uma distinção crucial: humanizar o atendimento não significa extrapolar os limites da advocacia. O Código de Ética da OAB é claro sobre nosso papel, qual seja, assessorar juridicamente e não oferecer aconselhamento psicológico, terapêutico ou motivacional. A linha divisória está em **compreender a dimensão humana do problema jurídico sem invadir searas que não nos competem.**

Quando um cliente se divorciando chega emocionalmente fragilizado, nosso dever é ouvi-lo com empatia para captar todos os elementos jurídicos relevantes (patrimônio oculto, dinâmica familiar, riscos à guarda), não para conduzir sessões de superação pessoal. A escuta humanizada identifica fatos juridicamente relevantes que a frieza técnica perderia e isso não viola ética alguma, pelo contrário, é exercício pleno de nossa profissão.



A ESCUTA ATIVA COMO INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

A escuta ativa não é técnica de coaching: é inteligência estratégica sob o viés da empatia. Quando você dedica os primeiros 20 minutos para entender não apenas o problema jurídico, mas a dor emocional por trás dele, algo extraordinário acontece: o cliente revela informações que jamais estariam em documentos. Aquele detalhe "irrelevante" que ele menciona pode ser exatamente a virada do caso.



METODOLOGIA PARA O ENCANTAMENTO EFICIENTE

1. A Preparação Pré-Consulta

A diferenciação é metodológica. Solicite ao cliente um breve relato (áudio ou texto de 2-3 minutos) descrevendo livremente sua situação antes da primeira reunião. Isso permite que você: chegue preparado com pesquisa jurisprudencial preliminar; demonstre interesse genuíno desde o primeiro segundo; elimine o desconforto de "contar tudo do zero" e otimize o tempo da consulta para análise estratégica

2. O Protocolo da Primeira Consulta

Estruture a reunião inicial em três momentos distintos:

a) Escuta Profunda (primeiros 15 a 20 minutos do atendimento): Faça perguntas abertas sobre a situação fática: "Como essa situação tem impactado sua rotina empresarial/familiar/financeira?"

Faça perguntas abertas sobre a situação fática: "Como essa situação tem impactado sua rotina empresarial/familiar/financeira?"

Evite perguntas sobre estados emocionais desconectados do caso

Documente sistematicamente o que é juridicamente aproveitável

Grave a reunião (com autorização) para preservar nuances que a memória perderia

b) Diagnóstico e Estratégia (20-30 minutos)

Traduza o "juridiquês" para linguagem acessível
Apresente cenários realistas, sem criar falsas expectativas (art. 34, Código de Ética OAB)

Explique cada etapa do fluxo processual ou negocial

Demonstre como os detalhes emocionais captados fortalecem a tese jurídica

c) Alinhamento e Transparência (10-15 minutos):

Apresente proposta de honorários clara e justificada; estabeleça protocolo de comunicação e prazos de resposta; defina canais de atendimento e frequência de atualizações e formalize expectativas mútuas por escrito.

3. A Presença nos Momentos Cruciais

O encantamento duradouro não está apenas na primeira consulta, está muito além disso: está na **presença estratégica** em momentos que o cliente jamais esquecerá:

Momentos de Alta Vulnerabilidade:

Acompanhe pessoalmente audiências críticas, mesmo quando não obrigatório; esteja disponível (mesmo que por mensagem rápida) vésperas de decisões importantes; esteja disponível (mesmo que por mensagem rápida) vésperas de decisões importantes e ligue proativamente quando houver movimentação relevante nos autos, não espere o cliente perguntar

Humanização Processual: Quando cabível, solicite audiência com o magistrado para contextualizar a dimensão humana da demanda e, claro, de forma que esteja sempre dentro dos limites da representação processual; prepare o cliente emocionalmente para depoimentos e audiências de conciliação e explique pessoalmente decisões desfavoráveis, nunca delegue más notícias apenas por e-mail.

Comunicação Proativa: Implemente atualizações quinzenais ou mensais, a depender do cliente e de seu perfil, via WhatsApp, mesmo quando "nada aconteceu" (essa mensagem por si só os tranquiliza); antecipe dúvidas comuns antes que o cliente precise perguntar e Responda dúvidas simples em até 4 horas úteis

CASES DE SUCESSO

Caso 1: Direito de Saúde

Um escritório especializado recebeu cliente com cirurgia urgente negada pelo plano. Durante a escuta inicial, a advogada captou não só a urgência médica, mas o desespero da família e detalhes emocionais que humanizavam o pedido. Ao invés de apenas protocolar a tutela de urgência, solicitou audiência presencial com o magistrado para contextualizar a dor real por trás dos autos, sempre dentro dos limites da dignidade da advocacia.

Resultado: decisão favorável em menos de 24 horas e um cliente que, nos 18 meses seguintes, indicou sete novos casos sendo todos de alta complexidade e com o recebimento pelo escritório de honorários relevantes.



Caso 2: Direito Empresarial

Outro exemplo vem de um escritório "boutique" de direito empresarial que implementou protocolo simples e ético: solicitar áudio de 2 minutos do cliente antes da primeira reunião, descrevendo livremente sua situação. A equipe passou a chegar preparada, demonstrando interesse genuíno e eliminando o desconforto inicial de "contar tudo do zero".

Resultado: taxa de conversão de consultas em contratações saltou de 60% para 89% em seis meses — tudo respeitando integralmente o artigo 34 do Código de Ética.

O RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO EM HUMANIZAÇÃO

A humanização do atendimento tem retorno financeiro comprovado: Clientes que se sentem compreendidos aceitam honorários 30-40% superiores sem questionar pelo simples fato de enxergarem valor além da técnica; colaboram melhor com maior qualidade de informações relevantes e acabam por fornecerem documentos mais rapidamente; confiam nas recomendações e raramente questionam estratégias

Um cliente emocionalmente conectado gera, em média, **3 a 5 indicações qualificadas** nos 12 meses seguintes

Faça as contas: cada hora investida em escuta genuína pode se transformar em dezenas de horas faturáveis sem custo de aquisição.

TECNOLOGIA A SERVIÇO DA HUMANIZAÇÃO

A comunicação humanizada também aprimora resultados processuais. Advogados que apresentam casos carregando não apenas argumentos jurídicos, mas a **história humana** por trás da demanda, conseguem decisões mais favoráveis. Juízes julgam, ou deveriam julgar, buscando a verdade real por trás dos casos e não simplesmente lendo os autos.

Ferramentas Práticas: Comunicação por WhatsApp com atualizações quinzenais ou mensais: redução de 70% nas "ligações de ansiedade"; **assistentes virtuais** para triagem inicial, direcionando ao especialista certo (mas jamais substituindo contato humano); **sistemas de controladoria** com prazos D-3, eliminando perda de prazo e preservando confiança e **Gravação de reuniões** (com autorização) para toda equipe acessar contexto emocional



CONCLUSÃO

O paradoxo é revelador: quanto mais você desacelera para ouvir, dentro dos limites éticos da profissão, mais rápido seu escritório cresce. Seus clientes não querem apenas um advogado tecnicamente competente querem um advogado que os enxergue como pessoas com problemas jurídicos, não como "processos ambulantes".

A presença nos momentos cruciais, a escuta genuína na primeira consulta e a comunicação proativa durante toda a jornada não são "extras" são sim diferenciais competitivos que transformam clientes em embaixadores da sua marca.

Você está ouvindo ou apenas esperando sua vez de falar? A resposta está nos seus números: quantas indicações espontâneas você recebeu este trimestre?

Sobre a autora:

Dra. Raquel Porto é sócia sênior com vasta experiência em gestão de escritórios de advocacia e especialização em excelência no atendimento ao cliente. Redatora de revista jurídica conceituada, é reconhecida por traduzir práticas empresariais de alto nível para o contexto dos serviços jurídicos, sendo autoridade em estratégias de encantamento e fidelização de clientes no mercado jurídico brasileiro.

Parcerias Estratégicas: Guia Prático para o Crescimento do Escritório PME

Como construir alianças profissionais que geram valor mútuo e expandem sua base de clientes

Introdução

No cenário jurídico atual, caracterizado pela alta competitividade e especialização crescente, as parcerias estratégicas deixaram de ser uma opção para se tornar uma estratégia fundamental para pequenos e médios escritórios de advocacia (PMEs).

Por que advogados perdem clientes? Não por incompetência, mas por isolamento profissional. Advogados e escritórios não perdem clientes por falta de capacidade, mas por não "construir pontes". Uma parceria permite complementar áreas de expertise, compartilhar recursos e ampliar o alcance geográfico. O cerne dessa estratégia é que nenhum advogado pode ser especialista em todas as áreas do Direito. Ao invés de perder clientes em demandas fora de sua área, o profissional pode mantê-los na rede, garantindo que recebam o melhor serviço e, muitas vezes, participando dos resultados financeiros através da divisão de honorários. Nota-se, ao final, que nenhum advogado pode ser o melhor em tudo.

Objetivos do Guia

Este guia prático visa fornecer aos gestores de PMEs jurídicas o passo a passo para:

1. **Expandir o alcance** do escritório.
2. **Reduzir riscos profissionais**, aproveitando a expertise complementar.
3. **Entregar resultados melhores** e mais abrangentes ao cliente.
4. **Gerar resultados financeiros** e criar um fluxo constante de clientes.



Passo a Passo Detalhado para Parcerias Estratégicas

A construção de alianças sólidas requer planejamento e formalização, seguindo uma abordagem gradual.

1. Defina Objetivos e Limites da Parceria

Estabeleça objetivos específicos e concretos para a colaboração. O propósito pode ser resolver a complexidade de casos (demandas multidisciplinares), criar volume de processos (ganho de escala) ou viabilizar o crescimento do negócio em novas áreas ou comarcas.

2. Identifique o Parceiro Ideal (Triagem Ética e Técnica)

A escolha do parceiro é crucial. Busque competências complementares às suas. Especialistas recomendam iniciar com parcerias em menor escala para testar a compatibilidade antes de firmar vínculos mais amplos.

CrITÉRIOS Essenciais para Seleção de Parceiros	Detalhamento
Complementaridade Técnica	Busca por profissionais que dominem áreas do direito diferentes das suas (Parceria por Especialidade).
Alinhamento Ético e de Valores	Compartilhar os mesmos padrões éticos e visão profissional. A confiança é o pilar.
Capacidade e Reputação	Avalie a experiência, reputação no mercado e capacidade operacional para atender às demandas.
Compatibilidade Cultural	Verifique a sintonia entre estilos de trabalho e filosofia de atendimento.
Complementaridade Técnica	Busca por profissionais que dominem áreas do direito diferentes das suas (Parceria por Especialidade).



3. Prospecção e Desenvolvimento de Rede

Não espere ser procurado; ofereça aos colegas. O networking vale mais que dinheiro na advocacia.

- **Networking Ativo:** Participe de eventos jurídicos, congressos, seminários e Comissões. Esses encontros presenciais proporcionam o contato "Olho no Olho", essencial para criar conexões de confiança.
- **Visibilidade Digital:** mantenha-se visível no mercado. Faça perfis ativos, por exemplo no LinkedIn. Crie conteúdos, post e compartilhe informações, isso ajuda a reforçar sua autoridade perante o seu mercado e atrair as pessoas certas.

4. Formalize a Estrutura (Contrato e Confidencialidade)

A formalização é essencial para estabelecer direitos e obrigações, prevenindo conflitos.

- **Documentação:** Sempre tenha Contrato de Parceria e Termo de Confidencialidade. A formalização, seja por contratos ou acordos escritos, é altamente recomendada para evitar mal-entendidos e proteger todas as partes.
- **Matriz de Responsabilidades:** O contrato deve detalhar claramente:
 - Quem decide, quem assina, quem fala com o cliente, quem elabora peças e prazo de vigência.
 - Critérios de Divisão de Honorários: O percentual de cada um e o fluxo de pagamentos. A divisão deve ser transparente e proporcional ao trabalho efetivamente realizado.

5. Gestão e Manutenção (Comunicação e Execução)

O sucesso a longo prazo depende da qualidade da comunicação.

- **Comunicação Transparente:** Estabeleça canais de comunicação preferenciais e agende reuniões regulares para checar sobre os casos e alinhar expectativas.
- **Fluxo de Trabalho:** Tenha checklists de atividades e configure o fluxo de trabalho. Ferramentas digitais (como softwares de gestão de processos compartilhados) otimizam a colaboração remota.
- **Mantenha o Equilíbrio:** Esforce-se para encaminhar casos para seus parceiros, garantindo que a parceria seja mutuamente benéfica e duradoura.

6. Avalie e Ajuste (O Ciclo de Melhoria Contínua)

Realizar avaliações periódicas permite identificar pontos de melhoria e ajustar o curso da parceria.

- **Análise de Métricas:** Análise métricas, como satisfação do cliente, resultados financeiros e eficiência econômica da parceria.
- **Feedback Recíproco:** Troque honestamente percepções sobre os pontos fortes e fracos da colaboração.
- **Revisão Estratégica:** Se uma estratégia não está funcionando, revise os termos e ajuste conforme necessário. A flexibilidade é crucial para o sucesso da parceria.

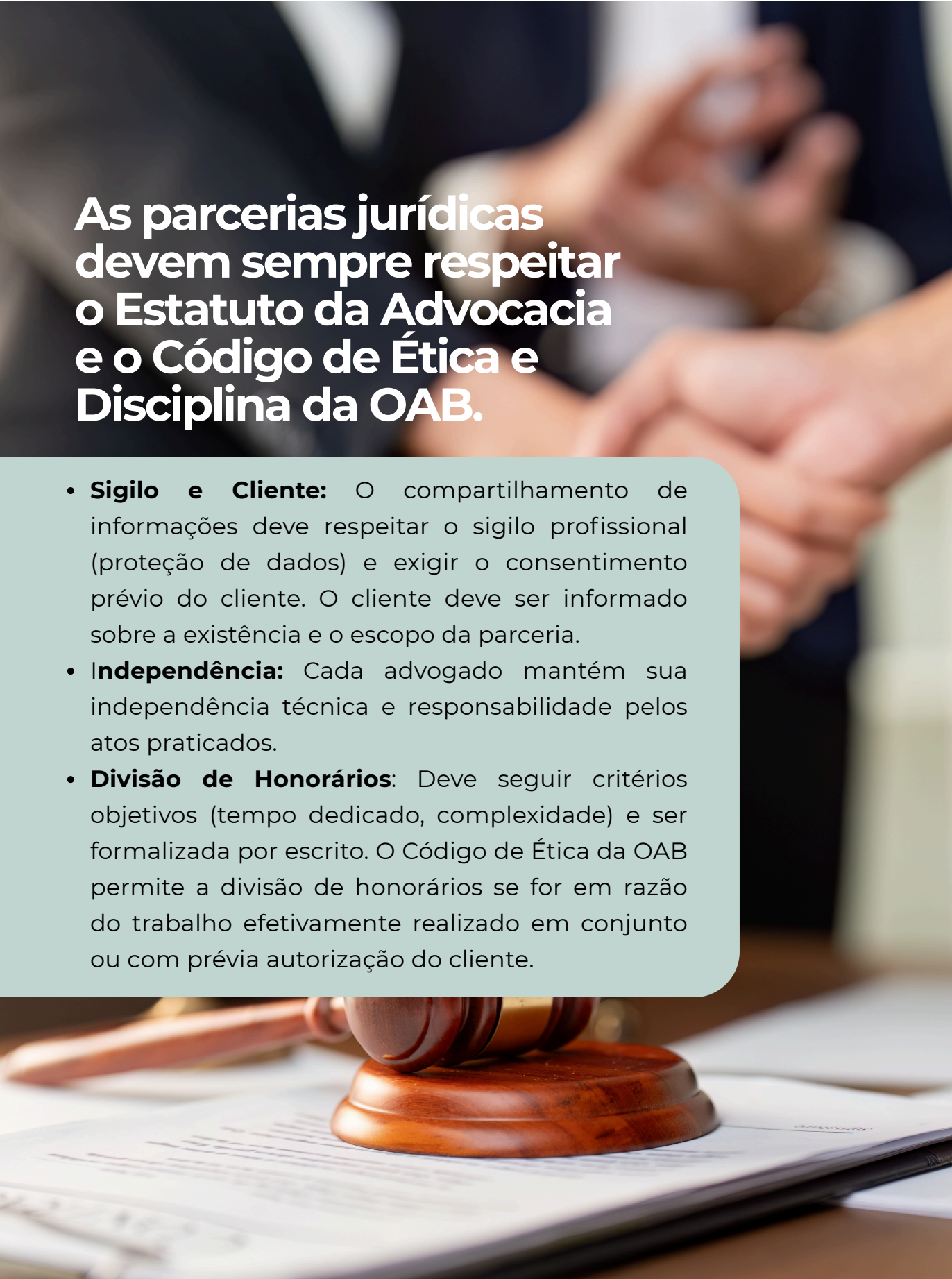


Exemplos Práticos e Dicas Úteis

Exemplos de Modalidades de Parceria na Advocacia

As parcerias na advocacia podem ser estabelecidas de diversas formas:

<i>Modalidade</i>	<i>Descrição e Exemplo Prático</i>
Por Especialidade (Complementaridade Técnica)	O advogado previdenciário encaminha cliente de empréstimo indevido para um consumerista. Isso permite que cada um se concentre em sua área, gerando mais eficiência.
Por Atos Isolados / Correspondência	Advogados correspondentes atuam em outras cidades ou estados, realizando audiências, sustentações orais ou despachos. Isso possibilita uma atuação nacional e reduz custos de deslocamento.
Parcerias Multidisciplinares	Alianças com contadores, economistas ou consultores de negócios, oferecendo soluções integradas para clientes complexos.
Parcerias Pontuais	Estabelecidas para casos específicos, devido à necessidade de <i>expertise</i> em determinada área.
<i>Modalidade</i>	<i>Descrição e Exemplo Prático</i>



As parcerias jurídicas devem sempre respeitar o Estatuto da Advocacia e o Código de Ética e Disciplina da OAB.

- **Sigilo e Cliente:** O compartilhamento de informações deve respeitar o sigilo profissional (proteção de dados) e exigir o consentimento prévio do cliente. O cliente deve ser informado sobre a existência e o escopo da parceria.
- **Independência:** Cada advogado mantém sua independência técnica e responsabilidade pelos atos praticados.
- **Divisão de Honorários:** Deve seguir critérios objetivos (tempo dedicado, complexidade) e ser formalizada por escrito. O Código de Ética da OAB permite a divisão de honorários se for em razão do trabalho efetivamente realizado em conjunto ou com prévia autorização do cliente.

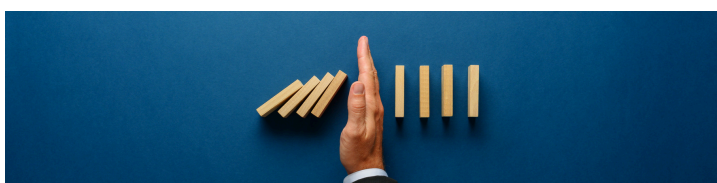
Gestão e o Crescimento estrutural da Empresa

Em um cenário empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico, a gestão eficiente se consolida como o grande diferencial entre empresas que apenas sobrevivem e aquelas que crescem de forma sólida e sustentável. Mais do que administrar recursos, gerir bem significa planejar o futuro, otimizar processos e cultivar uma cultura organizacional voltada para a inovação e o resultado.

Uma boa gestão é o alicerce do crescimento estrutural da empresa. É ela que garante que cada área — financeira, operacional, comercial e humana — funcione em harmonia, contribuindo para um propósito comum. Sem essa base, o crescimento pode até acontecer, mas de maneira desordenada, gerando gargalos, desperdícios e decisões reativas que comprometem a longevidade do negócio.



Investir em gestão é investir em estrutura. Isso inclui a adoção de ferramentas de controle e análise de desempenho, a capacitação constante de líderes e equipes, além da implementação de práticas de governança e compliance que tragam transparência e eficiência às operações. Uma gestão sólida também é aquela que valoriza o capital humano, reconhecendo que o engajamento das pessoas é o motor de qualquer transformação organizacional.



Empresas que compreendem a importância de uma gestão estratégica constroem bases firmes para inovar, adaptar-se às mudanças e crescer com segurança. O gestor moderno precisa unir visão analítica e sensibilidade humana, equilibrando números e pessoas para alcançar resultados consistentes.

Por fim, o crescimento estrutural não acontece por acaso, ele é fruto direto de uma gestão bem planejada, comprometida e orientada para o futuro. O sucesso empresarial é consequência de decisões inteligentes, e essas decisões nascem sempre de uma gestão que sabe onde quer chegar e como construir o caminho até lá.

Planejamento 2026: 5 passos práticos para estruturar o crescimento do seu escritório no próximo ano

Enquanto muitos advogados ainda estão fechando as demandas do ano, os escritórios que mais crescem já estão com os olhos voltados para o futuro.

Planejar 2026 não é luxo, é necessidade. É decidir com clareza o rumo que o escritório vai seguir e não deixar que o acaso dite o ritmo do crescimento.

Na advocacia, o tempo passa rápido. Os meses voam entre prazos, audiências e reuniões. E é exatamente por isso que o **planejamento estratégico** precisa acontecer antes que o novo ano comece.

É nele que definimos **metas, prioridades, rotinas e indicadores** que darão direção ao trabalho.



Mais do que números, planejar é alinhar propósito e ação. É transformar intenções em estrutura. E, para te ajudar nesse processo, reuni cinco passos práticos que vão guiar o crescimento do seu escritório em 2026.

1. Olhe para trás antes de avançar

Antes de definir para onde quer ir, olhe com sinceridade para onde chegou.

Todo bom planejamento começa com uma revisão estratégica: o que funcionou em 2025, o que precisa mudar e o que não faz mais sentido continuar.

Analise seus resultados financeiros, o desempenho da equipe, o tempo dedicado a cada cliente, a constância nas redes sociais e a eficiência dos processos internos.

Pergunte-se:

- **Quais foram os maiores acertos do escritório?**
- **O que gerou desgaste ou retrabalho?**
- **Quais áreas precisam de reforço ou reestruturação?**



Sem essa análise honesta, o risco é planejar sobre um terreno instável. E escritório sem diagnóstico é como um barco navegando sem bússola: gasta energia, mas não chega onde deseja.

2. Defina metas que possam ser medidas (e comemoradas)

Metas não são frases bonitas em uma parede. São compromissos com a execução.

Para 2026, defina metas claras, mensuráveis e realistas. Um escritório não cresce apenas com boa vontade; ele cresce com direção.

Exemplo:

- **Aumentar o faturamento em 20%;**
- **Reduzir o tempo médio de retorno ao cliente para 24 horas;**
- **Realizar 2 campanhas estratégicas de marketing jurídico por trimestre.**

Essas metas são SMART — específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo determinado.

E o mais importante: conecte cada meta à visão do escritório. Se o seu propósito é oferecer um atendimento humanizado e estratégico, suas metas precisam refletir isso, não só em números, mas em experiência e valor percebido.

3. Estruture o interno: organização e delegação inteligente

Um escritório não cresce desorganizado. Crescimento sem estrutura é ilusão.

Chega um momento em que o advogado precisa sair do papel de “faz tudo” e começar a **construir equipe, processos e padrões de atendimento.**

Mapeie suas rotinas e identifique o que pode ser delegado. Crie fluxos claros, checklists e prazos internos.

A tecnologia também é sua aliada: um bom sistema de gestão pode reduzir erros, automatizar tarefas e liberar tempo para o que realmente importa: pensar estrategicamente.

E lembre-se: delegar não é abrir mão do controle, é **abrir espaço para o crescimento.** Quando cada pessoa entende seu papel, o escritório avança com mais leveza e resultado.

5. Tenha controle financeiro e visão de longo prazo

Nenhum planejamento é completo sem um olhar cuidadoso para as finanças.

O crescimento precisa ser sustentável e isso só acontece quando há organização financeira, precificação correta e reserva de segurança.

Crie o hábito de acompanhar entradas e saídas mensalmente.

Separe o lucro em três partes:

- reinvestimento no escritório;
- reserva para emergências e oportunidades;
- distribuição de resultados (o seu pró-labore).

Pense o financeiro com mentalidade de empresário jurídico, não apenas de profissional liberal.

Escritórios sólidos não dependem de sorte, mas de gestão.



Conclusão — Crescer é decidir com propósito

Planejar 2026 é mais do que definir metas. É escolher crescer com consciência.

É entender que cada decisão de hoje impacta o que você vai colher amanhã.

Por isso, não espere janeiro chegar para começar.

Pegue papel e caneta, reúna sua equipe e construa, ainda este ano, o mapa que guiará seu crescimento no próximo.

Lembre-se: planejar é plantar. Crescer é colher o que foi cultivado com estratégia, constância e propósito.

E quando o propósito é claro, o crescimento deixa de ser sorte e passa a ser consequência.

LGPD: CHECKLIST DO ESSENCIAL

Conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados na prática

A Lei Geral de Proteção de Dados (Lei no 13.709/2018) consolidou-se como marco civilizatório na tutela da privacidade e base imprescindível para o exercício seguro e ético da advocacia contemporânea. O que antes era percebido como mero conjunto de regras tornou-se pressuposto inegociável para a adoção responsável da inteligência artificial no cenário jurídico. Dos pequenos aos grandes escritórios de advocacia, a LGPD impõe desafios urgentes: de um lado, a crescente adoção de soluções baseadas em inteligência artificial promete ganhos exponenciais de eficiência; de outro, essa mesma tecnologia multiplica os riscos ao tratamento de dados pessoais e sensíveis, exigindo conformidade rigorosa, sob pena de sanções administrativas, responsabilização civil e abalo da confiança depositada pelos clientes.



LGPD: Novos Riscos na Era da Inteligência Artificial

Ferramentas de IA já realizam análise de jurisprudência, elaboram minutas processuais e automatizam a gestão documental, transformando a dinâmica dos fluxos de trabalho no âmbito jurídico. No entanto, essas soluções operam por meio do processamento intensivo de informações, muitas de natureza pessoal ou sensível. Entre os elementos tratados podem constar dados sobre saúde, origem racial ou convicções religiosas, além de dados identificadores como nome e endereço, cuja utilização sem salvaguardas adequadas representa riscos concretos de ofensa à esfera íntima e moral dos titulares.

Assim, a atenção à LGPD deixa de ser um cumprimento meramente formal para se afirmar como um imperativo ético-jurídico e diferencial estratégico para a credibilidade do escritório. A inobservância das normas pode ensejar sanções severas, incluindo multas de até 2% do faturamento da organização, além de danos reputacionais potencialmente irreversíveis. Diante dessa realidade, mostra-se indispensável a adoção de medidas práticas e sistematizadas de conformidade permanente, sintetizadas nos cinco pilares a seguir.

Checklist do Essencial: Cinco Pilares da Conformidade

1. Mapeamento de Dados: Mapeie de forma sistemática todas as operações de tratamento realizadas pelo escritório, identificando as categorias de dados coletados, a origem e os agentes envolvidos. Esse diagnóstico permite a percepção de vulnerabilidades e eventuais desconformidades frente à LGPD, servindo de base para a implementação de medidas corretivas proporcionais aos riscos identificados.

2. Finalidade Clara: Defina os propósitos do uso da tecnologia e assegure que o tratamento das informações observe os princípios da adequação e da necessidade. Sistemas de IA costumam reutilizar informações para treinar algoritmos, o que exige documentação clara sobre cada finalidade de uso, de modo a evitar tratamentos genéricos ou desvinculados da base legal cabível.

3. Segurança e Controle de Acesso: Implemente medidas técnicas robustas para proteger os dados contra acessos não autorizados ou vazamentos. Avalie a segurança das plataformas utilizadas, privilegiando fornecedores com certificações reconhecidas e garantias contratuais sólidas.



4. Monitoramento e Atualização: Revise periodicamente as políticas de privacidade, procedimentos internos e sistemas tecnológicos para garantir a aderência contínua à LGPD frente à evolução tecnológica. A conformidade é um processo dinâmico que demanda vigilância permanente.

5. Capacitação e Gestão de Terceiros: Promova cultura organizacional de proteção de dados mediante capacitação periódica dos colaboradores do escritório sobre conceitos fundamentais da LGPD, uso responsável de IA, identificação de ameaças cibernéticas e condutas adequadas em caso de incidentes de segurança.

Estar em conformidade com a LGPD é requisito básico para uma inovação responsável e transparente. Mais do que evitar sanções, cumprir a lei significa construir reputação, fidelizar clientes e posicionar-se competitivamente em um mercado cada vez mais criterioso. O checklist apresentado representa um ponto de partida sólido para que os escritórios iniciem ou aprimorem sua jornada de adequação, alinhando o uso da tecnologia à dignidade da pessoa humana e à proteção da privacidade, valores que transcendem o Direito e constituem a essência de uma sociedade democrática.

O Branding Jurídico sem Ferir a Ética:

A Nova Era da Advocacia

Introdução: A Revolução Silenciosa da Advocacia

Por muito tempo, o marketing na advocacia foi visto como um tabu, uma prática incompatível com a tradição da profissão. No entanto, a rápida evolução do cenário digital tornou a inércia equivalente à invisibilidade. Em resposta a essa nova realidade, a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) promoveu uma revolução silenciosa com o Provimento n.º 205/2021. Este marco legal não apenas atualizou as regras de publicidade e informação, mas redefiniu o que significa construir uma marca forte e ética no universo jurídico. O Branding Jurídico deixou de ser um risco para se tornar uma necessidade estratégica, desde que pautado na sobriedade, autenticidade e, acima de tudo, na ética.

O Fim do "Marketing Proibido" e o Poder da Informação

O grande divisor de águas do Provimento 205/2021 é a permissão expressa para a publicidade informativa. A OAB reconheceu o papel fundamental do advogado na educação cívica e jurídica da sociedade. Isso significa que o conhecimento jurídico, antes restrito aos autos, pode e deve ser compartilhado.



O Branding Jurídico é, em essência, a gestão estratégica da reputação. Não se trata de vender um serviço, mas de construir uma autoridade inquestionável por meio de conteúdo de valor. A publicidade deve ser discreta, sóbria e informativa, diferenciando o Branding ético do marketing agressivo e mercantilista.



O Que o Provimento 205/2021 Permite	O Que o Provimento 205/2021 Veda
Publicidade Informativa e educativa	Mercantilização da profissão
Uso de Mídias Sociais e plataformas digitais	Captação de clientes ou causas
Vídeos e fotos (com discrição e sobriedade)	Ostentação de bens ou luxo
Divulgação de títulos e qualificações	Comparação com outros profissionais
	Promessa de resultados ou êxito



Branding Não É Ostentação, É Posicionamento

A principal preocupação da OAB é coibir a mercantilização da profissão, tratando a advocacia como a venda de um produto qualquer. O Branding Jurídico ético se baseia em três pilares fundamentais, todos chancelados pelo Provimento 205/2021:

1.Sobriedade e Discrição: O provimento proíbe a exibição ostensiva de bens ou luxo. A discrição é o novo padrão de elegância e competência. Seu escritório não precisa parecer um palácio para transmitir excelência.

2.Foco no Conteúdo, Não na Causa: A publicidade deve focar em informar sobre temas jurídicos relevantes, e não em angariar clientes para uma causa específica. O foco deve ser em educar o público sobre seus direitos, e não em prometer êxito.

3.A Autenticidade da Marca Pessoal: O uso de fotos e vídeos é permitido, abrindo espaço para a construção de uma Marca Pessoal forte. A comunicação deve ser autêntica, humana e transparente sobre os valores e a área de atuação do profissional.

"A publicidade profissional do advogado deve ter caráter meramente informativo e primar pela discrição e sobriedade, não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão." (Art. 3º, Provimento 205/2021)

A Linguagem que Prende o Leitor (Sem Ferir a OAB)

Para que o conteúdo jurídico seja relevante e prenda o leitor, a linguagem precisa ser acessível, mas sem perder a seriedade.

- Evite o "Juridiquês": Use termos técnicos apenas quando estritamente necessário e, se usar, explique-os. O público busca clareza, não complexidade.
- Use Storytelling: Conte histórias (anonimizadas) que ilustrem o impacto do direito na vida das pessoas. O direito é sobre vidas, não apenas sobre leis.
- Seja um Curador de Informação: Transforme a legislação complexa em guias práticos e dicas úteis. Posicione-se como a fonte confiável que o público busca em momentos de dúvida.

Conclusão:

A Ética como Diferencial Competitivo O novo cenário da publicidade jurídica não é uma licença para a anarquia, mas um convite à excelência ética. O advogado que souber construir sua marca pessoal com base na informação de qualidade, na sobriedade e na transparência, não apenas estará em conformidade com a OAB, mas terá um diferencial competitivo poderoso.

O Branding Jurídico é o futuro da advocacia. Um futuro onde a reputação é o maior ativo, e a ética é o alicerce que sustenta todo o sucesso. Invista em sua marca, invista em conteúdo, e deixe que a sua autoridade fale por si.



O Branding Jurídico moderno é a arte de ser relevante no ambiente digital, mantendo a dignidade e a ética que a profissão exige. O Provimento 205/2021 nos deu a chave: a liberdade de informar com responsabilidade.

Referências e Leitura Recomendada: Provimento n.o 205/2021/CFOAB: Dispõe sobre a publicidade e a informação da advocacia; Código de Ética e Disciplina da OAB; -Cartilha de Publicidade da OAB (disponível no site oficial de sua seccional).

Inteligência artificial como instrumento de excelência e ética na atividade jurídica

Por Ítalo Pires Aguiar, advogado e doutor em ciências sociais pela PUC-Rio



1. Introdução

A atividade jurídica, alicerçada na análise rigorosa e na argumentação estratégica, atravessa uma era de rápida e inevitável transformação tecnológica. A Inteligência Artificial (IA) consolidou-se, de forma permanente, como uma ferramenta

indispensável no arsenal do profissional do Direito, atuando ao lado de fontes tradicionais como doutrina, jurisprudência e legislação.

Longe de ser uma ameaça, a IA emerge como uma poderosa aliada, capaz de otimizar tarefas repetitivas, aprimorar análises e, crucialmente, liberar o tempo do advogado para o exercício do juízo crítico, da estratégia jurídica e do aconselhamento ético.

Para que essa colaboração entre a inteligência humana e a artificial seja profícua, segura e ética, é imperativo que os operadores do Direito adotem princípios norteadores claros no uso dessas tecnologias.

O investimento qualificado: a importância das ferramentas de IA profissionais

A primeira diretriz para a excelência na interação com a IA reside na escolha da ferramenta. Embora versões gratuitas de Large Language Models (LLMs) sejam úteis para experimentação e tarefas simples, para a seriedade e as exigências da prática jurídica, a recomendação é clara: priorizar as versões pagas de IAs. A justificativa para este investimento transcende o custo, ancorando-se em fatores técnicos e de segurança:

Modelos de Linguagem Ampla (LLMs) Superiores: O LLM, o "cérebro" das IAs generativas, define sua capacidade. Versões pagas geralmente dão acesso aos modelos mais recentes e poderosos, os quais foram treinados com mais dados e possuem mais "parâmetros" (os "neurônios" da IA). Isso se traduz em respostas mais precisas, maior capacidade de raciocínio complexo e melhor habilidade para lidar com as nuances jurídicas. A diferença é análoga à comparação de um motor 1.0 com um motor 2.0 turbo, em que o segundo oferece maior eficiência em situações complexas.



Janela de Contexto Ampla: A "janela de contexto" é a capacidade da IA de processar e "lembrar" uma grande quantidade de informação simultaneamente. Para advogados que lidam com contratos, petições e processos volumosos, modelos com janelas de contexto maiores são um diferencial significativo, permitindo análises mais longas sem a perda de informações cruciais.

Segurança e Confidencialidade: Este é, talvez, o ponto mais vital para a advocacia. Versões pagas, especialmente planos Enterprise (empresariais), tendem a oferecer Termos de Serviço (ToS) mais robustos, frequentemente garantindo que os prompts e dados inseridos não serão utilizados para treinar o modelo geral. Essa garantia de confidencialidade é essencial ao lidar com informações sensíveis de clientes.

Modelos notórios como ChatGPT (OpenAI), Gemini (Google, anteriormente Bard) e Claude (Anthropic), em suas versões avançadas (pagas), oferecem essa capacidade superior, seja na geração de texto, na integração com ecossistemas de trabalho, ou no processamento de grandes volumes de texto.

3. A maestria da interação: o "prompt" como peça-chave da colaboração

A eficiência da IA é diretamente proporcional à qualidade da instrução que lhe é fornecida. A interação com a inteligência artificial se dá por meio dos prompts – as instruções ou perguntas – e, assim como em uma petição inicial dirigida ao juiz, a clareza e a precisão do pedido elevam as chances de um resultado satisfatório. Dominar a arte de criar prompts eficientes é, portanto, uma das habilidades mais importantes para o advogado moderno.

Um prompt eficaz deve seguir quatro vetores principais, conforme sugerem guias de boas práticas, senão vejamos.

Perfil: Definir quem a IA deve "ser". Exemplo: "Um advogado especialista em direito tributário", ou "Um consultor que explica termos jurídicos a um leigo". Isso define o tom e o nível de profundidade da resposta.

Tarefa: Indicar o que se deseja que a IA faça: escrever, resumir, analisar, comparar ou criar uma lista. Exemplos: "Resuma o julgado X em três pontos principais" ou "Crie uma lista de argumentos favoráveis à tese Y".

Contexto: Fornecer o máximo de informações relevantes, como a área do direito, a jurisdição aplicável, a legislação específica, o público-alvo ou o objetivo do texto. Um bom prompt deve ser específico, evitando pedidos vagos.

Formato: Especificar a estrutura desejada da resposta: em tópicos, em parágrafo, numa tabela comparativa ou com linguagem formal e objetiva.

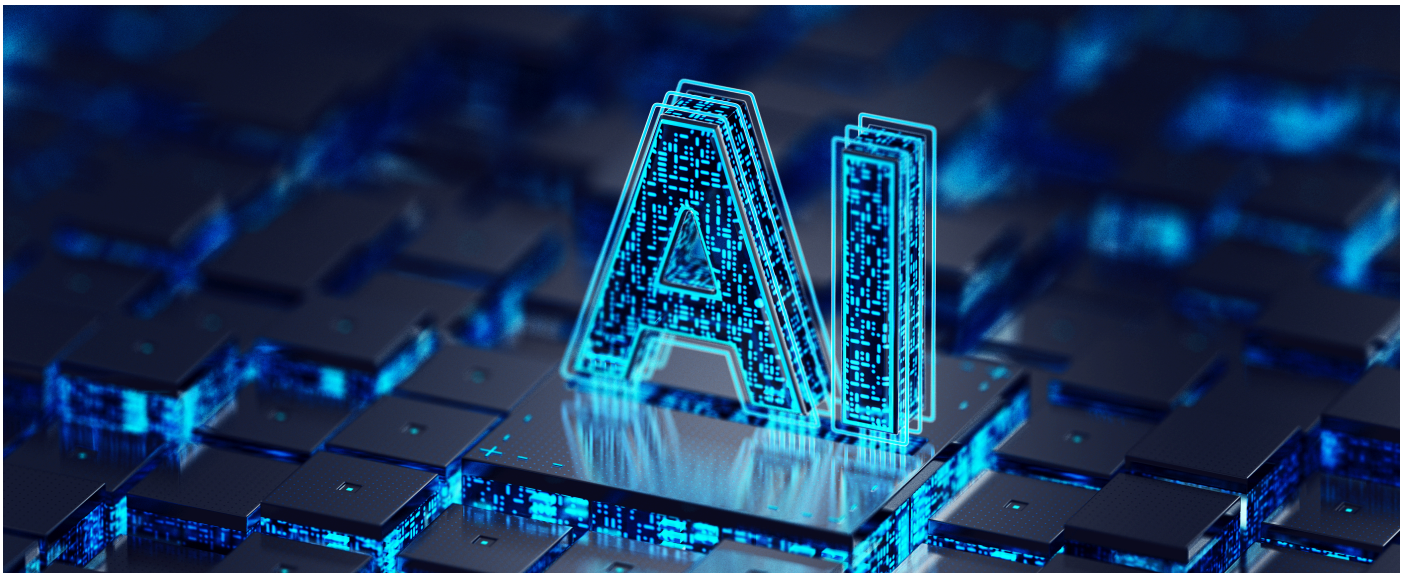
É fundamental, ainda, tratar a interação como uma conversa iterativa. A primeira resposta raramente é perfeita, servindo como ponto de partida para refinamentos contínuos, ajustando o prompt para aprofundamentos ou correções. O domínio dessa técnica desloca a habilidade do advogado da pesquisa puramente manual para a capacidade de formular a pergunta certa.

1.O princípio da curadoria humana: conhecimento jurídico como filtro ético

O princípio mais crucial na interação com a IA é a manutenção da soberania do conhecimento humano. A IA é uma ferramenta que opera com base em padrões de dados, sem consciência, raciocínio jurídico autônomo ou capacidade de julgamento ético.

Essa limitação a torna propensa a:

- Erros e "Alucinações": Apresentar informações factualmente incorretas, ou até mesmo inventar julgados e fontes que parecem plausíveis, mas são inexistentes.
- Vieses (Bias): Refletir preconceitos carregados nos dados de treinamento, o que, sem curadoria, pode levar a resultados enviesados e discriminatórios.



Diante disso, o advogado deve adotar a regra de ouro: Domine o assunto antes de delegar tarefas complexas à IA. O conhecimento jurídico prévio é o filtro crítico indispensável para avaliar a precisão, a completude e a isenção da resposta gerada.

A IA pode ser uma excelente auxiliar para tarefas como: organizar ideias, gerar rascunhos de documentos básicos, resumir textos longos e revisar gramática e estilo. Contudo, a análise estratégica, a interpretação final da lei, a adequação ao caso concreto e, mais importante, a responsabilidade pelo conteúdo final deve continuar sendo exclusiva do advogado.

O profissional jurídico deve usar a IA como um assistente eficiente, submetendo o resultado gerado à validação metódica em fontes primárias confiáveis. A IA não substitui o advogado; ela exige a sua supervisão qualificada e seu direcionamento estratégico e ético.

Considerações Finais

A Inteligência Artificial já está integrada ao conjunto de instrumentos indispensáveis da advocacia. O desafio atual não é mais aceitar a tecnologia, mas sim adotá-la com discernimento e ética. Ao investir em ferramentas robustas, dominar a técnica de formulação de prompts e, sobretudo, manter o raciocínio jurídico complexo e o juízo ético como atributos humanos insubstituíveis, o advogado não apenas otimiza sua prática, mas assegura que a inovação tecnológica sirva ao propósito maior da Justiça. A advocacia do futuro será marcada, inequivocamente, pela colaboração profícua entre a inteligência humana e a artificial.

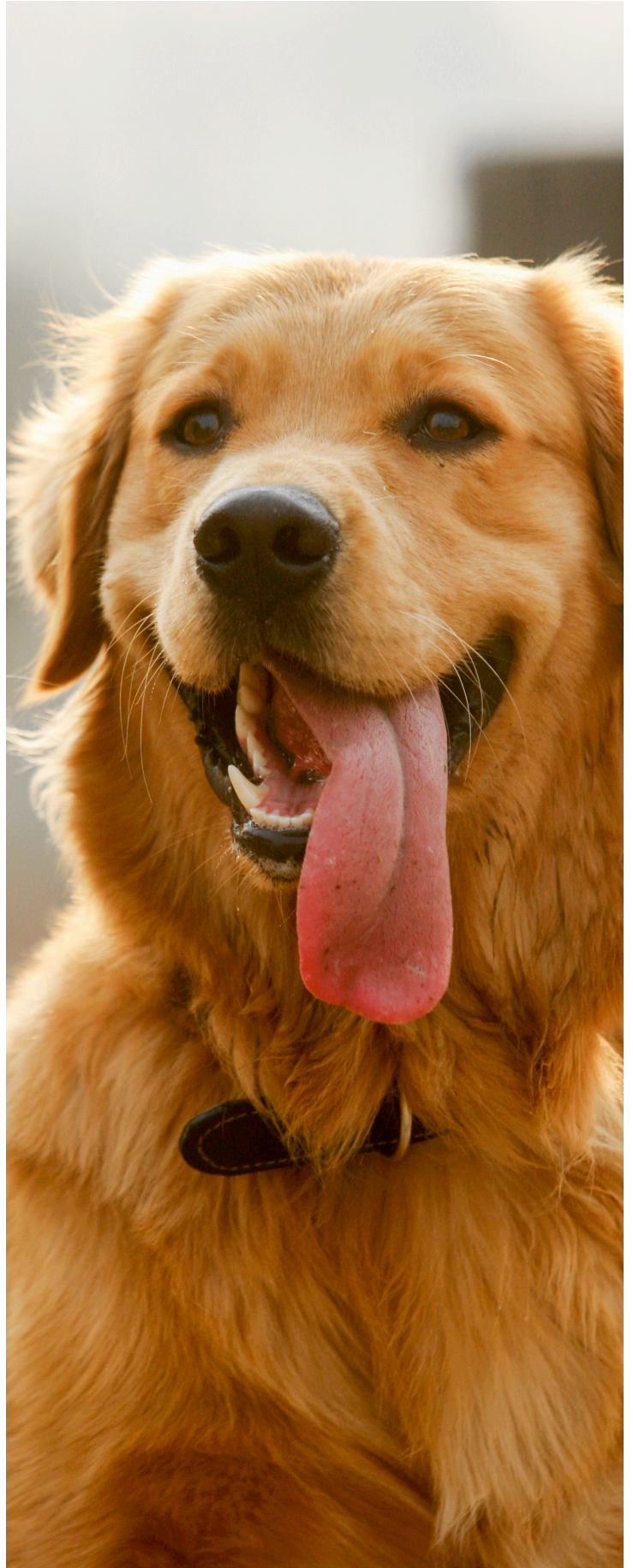


A evolução do status jurídico dos animais na sociedade contemporânea

Da coisa ao ser senciente: a evolução do reconhecimento jurídico dos animais

Durante décadas, o ordenamento jurídico brasileiro tratou os animais sob a ótica patrimonial, como simples bens integrados ao patrimônio do homem. No Código Civil de 1916, a referência aos animais encontra-se no Capítulo III, dedicado à aquisição e perda da propriedade móvel. No entanto, nem sequer são mencionados entre os bens móveis. O artigo 593 dispunha que os animais eram considerados coisas sem dono, sujeitas à apropriação.

Havia, é certo, uma previsão excepcional de “proteção” no artigo 596, que afirmava não se reputarem animais de caça aqueles domésticos que fugissem de seus donos, enquanto estes os procurassem. Contudo, tal dispositivo não traduzia preocupação com o bem-estar animal, mas sim com a proteção da propriedade humana sobre o animal, reforçando sua natureza de bem apropriável.



Com o avanço da sociedade moderna e o fortalecimento da consciência ambiental, esse cenário começou a se modificar. A promulgação da Lei no 5.197/1967, conhecida como Lei de Proteção à Fauna, representou marco importante ao tipificar a caça de animais silvestres como crime, associando, pela primeira vez, a proteção animal à tutela ambiental. Mais tarde, a Lei no 9.605/1998 (Lei de Crimes Ambientais) ampliou a tutela, prevendo multa e reclusão para quem cometesse maus-tratos contra animais.

O passo mais significativo, contudo, veio com a Lei no 14.064/2020, que aumentou as penas aplicáveis aos crimes contra cães e gatos, estabelecendo a proibição da guarda ao agressor e reforçando o caráter punitivo contra o abandono. Essa evolução legislativa demonstra um movimento crescente de reconhecimento dos direitos dos animais domésticos e da necessidade de responsabilização dos agressores.



Entretanto, ainda persistem lacunas importantes. A ausência de tipificação específica para maus-tratos a equinos, por exemplo, deixa desamparadas milhares de vítimas de exploração em carroças e atividades análogas. As demandas por uma legislação mais abrangente seguem urgentes, diante da crescente sensibilização social quanto à crueldade animal.

Outro exemplo relevante está no Projeto de Lei no 6.195/2023, que reacendeu debates após denúncias sobre a exploração de animais especialmente gatos em doações forçadas de sangue, sem protocolos éticos ou respaldo da Associação Brasileira de Hematologia Veterinária e Medicina Transfusional. A falta de regulamentação nessa área ainda permite que clínicas realizem procedimentos sem critérios sanitários ou éticos adequados, expondo animais a riscos desnecessários.

O Código Civil, apesar dos avanços sociais, permanece defasado em relação à concepção moderna da personalidade animal. Ao enquadrá-los ainda como “bens semoventes”, restringe sua natureza jurídica e lhes nega reconhecimento como seres dotados de sensibilidade. O artigo 936, por exemplo, mantém a responsabilidade objetiva do dono pelos danos causados por seu animal, mas perpassa apenas uma lógica patrimonial e de posse, não de respeito e dignidade.

Em contrapartida, o Projeto de Novo Código Civil de 2025 propõe uma mudança de paradigma. Pela primeira vez, os animais passam a ser vistos como seres sencientes, dotados de natureza especial. O artigo 19 do texto preliminar reconhece que a afetividade humana se manifesta em expressões de cuidado e proteção aos animais que integram o entorno sociofamiliar.

A proposta introduz ainda uma nova seção específica — o Capítulo VI — dedicada “Dos Animais”, tratando-os como seres sensíveis e com valor próprio. Essa inovação representa um passo histórico rumo à construção de um Direito Animal efetivo, no qual o respeito substitui a apropriação e o vínculo ético supera o vínculo de propriedade.

A trajetória que leva os animais de “coisas sem dono” a “seres sencientes” reflete, acima de tudo, a evolução da consciência jurídica e social. Reconhecer sua sensibilidade e dignidade é mais do que uma questão de legislação — é um símbolo de amadurecimento civilizatório.





Tiago de Mello Cunha: Presidente do IBPEA, Professor convidado, advogado empresarial e corporativo, sócio da TMA – Tiago de Mello Advogados, no Rio de Janeiro. Mestre em Direito Econômico & Desenvolvimento (UCAM), especialista em Direito Empresarial – Contratos (FGV) e doutorando em Direito (Estácio). Sua pesquisa de doutorado aborda IA no conselho de administração — como conselhos e administradores devem estruturar governança e diligência para decisões baseadas em dados e algoritmos, preservando a Business Judgment Rule. Atua em estruturação societária, acordos de sócios, governança corporativa, blindagem e sucessão empresarial, além de disputas estratégicas no âmbito societário.

Jéssica Brito: Secretária Geral do IBPEA, Sócia/fundadora do Blanco e Brito Sociedade de Advogados, Pesquisadora na USP, especialista em Direito do Trabalho e Compliance Trabalhista, atualmente cursando MBA em Compliance pela LEC, articulista, coautora e organizadora de livros jurídicos, Mentora de Advogados, Professora convidada em pós-graduações e cursos preparatórios.



Álvaro Quintão: Advogado, Mestre em Ciências Jurídicas, palestrante, autor e organizador de livros. Especialista em marketing jurídico ético e gestão de escritórios, atua como consultor na modernização da advocacia e na formação de lideranças jurídicas.

Leonardo Cairo: Advogado, especialista em Direito Tributário, sócio do Giordano Advogados e Diretor do IBPEA.



Paloma Tavares: CEO da Paloma Tavares Consultoria | Advogada com vasta Experiência em Gestão de Escritórios e Departamentos jurídicos. Atua na implementação de controladoria jurídica e gestão estratégica. Consultora de gestão, com mais de 2000 consultorias realizadas por todo Brasil e mais de 200 escritórios atendidos. Palestrante e mentora em programas de capacitação para gestores e controladores jurídicos. Diretora do Instituto Brasileiro de Pequenos e Médios Escritórios de Advocacia

Raquel Porto: é sócia sênior com vasta experiência em gestão de escritórios de advocacia e especialização em excelência no atendimento ao cliente. Redatora de revista jurídica conceituada, é reconhecida por traduzir práticas empresariais de alto nível para o contexto dos serviços jurídicos, sendo autoridade em estratégias de encantamento e fidelização de clientes no mercado jurídico brasileiro.





Fernanda Costa : Advogada, Professora, Palestrante, Articulista com especialização em Processo Civil, Direito Privado e Direitos das Mulheres, Coordenadora do Grupo de Trabalho de Violência de Gênero da Comissão Popular de Direitos Humanos, Vice-presidente da Comissão de Qualificação e Gestão de Pequenos e Médios Escritórios da 29ª Subseção da OAB/RJ, **Coordenadora e Professora do Instituto Brasileiro de Pequenos e Médios Escritórios de Advocacia - IBPEA.**

Thaís Lopes Lima: Advogada titular do Escritório Lopes Lima Advocacia; Pós- Graduada em Gestão Empresarial pelo SENAC; Pós- graduada em Direito de Famílias e Sucessões; Pós- Graduada em Direito Imobiliário; Secretária da Comissão de Direito das Famílias, Criança e Adolescente da OAB/Méier; Mentora de Direito das famílias da OAB/RJ.



Dra. Aline Suhett: advogada previdenciarista, pós-graduada em Gestão de Escritórios de Advocacia e graduanda em Gestão de Departamentos Jurídicos. Presidente da Comissão de Gestão de Escritório da OAB Campo Grande (triênio 2025/2027) e idealizadora do programa Advocacia 360, auxilia advogados a estruturarem escritórios eficientes, lucrativos e sustentáveis. Palestrante e escritora das obras “Reflexões Femininas”, “Dos Autos à Literatura” e “Trajetórias Legais”.

Walkíria Gomes: Advogada atuante nas áreas cível e trabalhista, com foco em contencioso estratégico. Parceira do Escritório Blanco e Brito.



Juliana Antunes Vieira: Advogada (OAB/RJ 200.556), especialista em Processo Civil, Direito do Trabalho e Processo do Trabalho. Com sólida experiência em audiências cíveis, de consumo e trabalhistas. Consultora e Assessora em práticas negociais trabalhistas. **É membra do Instituto Brasileiro de Pequenos e Médios Escritórios de Advocacia (IBPEA).**

Ítalo Pires Aguiar: Advogado, doutor em ciências sociais pela PUC-Rio e tesoureiro do IBPEA.



Karen Cristina Campos Lemes: Bacharel em direito, pós graduanda em direito e processo civil, Assistente jurídica no escritório TMA Advogados. Atuante na defesa e proteção dos animais em situação de vulnerabilidade no projeto Meuspetzeu.