

ADVOCACIA 5.0 · PAPER 4

Eficiência Invisível: A Matemática do ROI na Gestão Jurídica

Transformando custo de tecnologia em métrica de lucratividade (FinOps jurídico)

Um ensaio sobre por que a maioria das bancas não sabe a margem real de um caso, sobre uma disciplina que a computação em nuvem inventou para resolver exatamente esse problema, e sobre como o custo rastreável da inteligência artificial torna calculável, pela primeira vez, o retorno de cada real investido em tecnologia jurídica.

LawAgent | Thought Leadership

Julho de 2026 · Draft v1

Sumário Executivo

Pergunte a um sócio-diretor quanto a banca faturou no ano passado e ele saberá responder com precisão. Pergunte qual foi a margem real de um caso específico — quanto sobrou depois de descontar tudo o que aquele caso custou para produzir — e a resposta, na maioria dos escritórios, será uma estimativa educada, quando não um silêncio constrangido. Essa assimetria é o tema deste paper. Um escritório pode conhecer sua receita ao centavo e, ao mesmo tempo, ignorar por completo sua lucratividade unitária. Fatura-se com exatidão; mede-se margem no escuro.

A causa é estrutural, não de descuido. O modelo da hora faturável, que ainda governa a maior parte da economia jurídica, mede uma coisa — o tempo vendido — e trata essa medição como se fosse contabilidade gerencial. Não é. Tempo vendido não é lucro realizado, e a distância entre os dois é onde mora todo o problema. Escritórios cruzam subsídios entre casos sem saber: clientes lucrativos sustentam clientes deficitários, tipos de peça rentáveis compensam tipos ruinosos, e nada disso aparece em lugar nenhum porque nunca houve instrumento para vê-lo.

Este paper sustenta três proposições. A primeira é que o ganho de eficiência da tecnologia jurídica sempre foi real, mas *invisível* — dissolvia-se em horas que deixavam de ser faturadas —, e por isso jamais foi gerido como investimento com retorno mensurável. A segunda é que a computação em nuvem já enfrentou e resolveu um problema análogo, com uma disciplina chamada FinOps, cuja lógica se transfere diretamente para a produção jurídica assistida por inteligência artificial. A terceira é que a IA traz uma propriedade que a hora humana nunca teve: seu custo é exatamente rastreável. Um custo preciso no denominador é o que faltava para que o retorno sobre o investimento em tecnologia — o ROI — deixasse de ser artigo de fé e virasse conta.

Como toda a série, o documento trata a matéria com o vocabulário do sócio, não do engenheiro, e enfrenta os contrapontos com honestidade: medir margem por caso não transforma a advocacia em planilha, e a métrica serve ao juízo do profissional, jamais o substitui. A visibilidade que aqui se defende é uma ferramenta de gestão — não uma promessa de receita nem um convite a majorar honorários.

SEÇÃO 1

O Escritório que Voa às Cegas

Há um número que resume a economia da advocacia contemporânea melhor do que qualquer outro: aproximadamente 90% dos honorários ainda fluem por meio de cobrança por hora, segundo o Relatório de 2026 sobre o Estado do Mercado Jurídico norte-americano, produzido pelo Thomson Reuters Institute.¹ O dado é dos Estados Unidos, onde a *billable hour* reina de forma mais absoluta que no Brasil — aqui convivem a avença mensal, o êxito, o valor fixo e a hora. Mas a lição vale para todos os modelos, porque o problema não está na forma de cobrar. Está no que se mede.

A hora faturável nasceu como método de precificação e, sem que ninguém decidisse isso, tornou-se também a única contabilidade gerencial que a maioria das bancas jamais teve. É um instrumento que mede o *insumo* — as horas que um profissional dedicou — e não o *resultado* — o quanto sobrou depois que o caso foi produzido, revisado, entregue e efetivamente pago. Confundir uma coisa com a outra é um erro silencioso e caro. O tempo lançado num sistema de *timesheet* diz o que se trabalhou; não diz o que se lucrou.

A distância entre esses dois planos tem até nome técnico e tamanho conhecido. Chama-se realização (*realization*): a fração do valor nominal de um trabalho que o escritório de fato recebe. Os dados internacionais mostram que ela é menor do que a intuição sugere e vem caindo. A realização medida contra as tarifas de tabela recuou de 84,5% no fim de 2021 para 81,9% em meados de 2024 nos escritórios americanos; mesmo sobre as horas efetivamente trabalhadas, a coleta ficou ao redor de 90%.² Em português direto: de cada real que o escritório considera ter “produzido” pela tabela, perto de um quinto evapora entre o trabalho e o caixa — em descontos, glosas, baixas e

horas que ninguém teve coragem de cobrar. E quase nenhum escritório sabe dizer *quais* casos causaram essa evaporação.

Some-se a isso o fenômeno dos subsídios cruzados. Numa carteira de dezenas ou centenas de casos, alguns são altamente lucrativos e outros dão prejuízo — e, no agregado, a banca fecha o ano no azul e conclui que está tudo bem. O agregado, porém, esconde a composição. Um cliente corporativo de nome prestigioso pode consumir muito mais trabalho do que o contrato remunera, e ser carregado, sem que ninguém perceba, pelos honorários de clientes menores e mais rentáveis. O escritório acredita estar servindo seu cliente mais importante; na verdade, está financiando-o. Sem medição por caso, essa inversão é invisível.

O momento torna a cegueira mais perigosa, não menos. O mesmo relatório que registra o domínio da hora aponta que 2025 foi um ano de bonança aparente — crescimento de lucro na casa dos 13% e alta de tarifas superior a 7% —, mas o descreve como prosperidade assentada sobre linhas de falha, sustentada por um crescimento intenso de despesas com tecnologia e talento que só se mantém enquanto a demanda e as tarifas subirem.¹ Quando a maré está alta, navegar sem instrumentos parece funcionar. É quando ela baixa que o escritório descobre, tarde, que não sabia onde estavam os recifes. Gerir uma banca sem conhecer a margem por caso é, muito literalmente, voar às cegas — e voar às cegas dá certo até o dia em que não dá.

A pergunta que este paper persegue, portanto, não é como cobrar. É anterior: como *enxergar*. E a resposta começa num lugar improvável para um escritório de advocacia — na engenharia de custos da computação em nuvem.

SEÇÃO 2

O Que a Nuvem Ensinou: FinOps

Na década de 2010, as empresas de tecnologia passaram por um susto contábil que a advocacia está começando a viver agora. Ao migrar seus sistemas para a nuvem, elas trocaram um custo previsível e fixo — comprar servidores uma vez — por um custo variável e difuso: pagar, a cada mês, pelo que cada equipe efetivamente consumiu em processamento, armazenamento e tráfego. A fatura da nuvem chegava inflada e sem rosto. Ninguém sabia dizer qual produto, qual time ou qual cliente havia gerado aquele gasto. A tecnologia, que era para dar eficiência, tinha virado uma caixa-preta financeira.

A resposta a esse problema foi uma disciplina nova, batizada de FinOps — uma contração de *Finance* e *DevOps*, o casamento entre o mundo das finanças e o da engenharia. Vale a definição oficial, da FinOps Foundation, o organismo que padroniza a prática: “FinOps é um modelo operacional e uma prática cultural que maximiza o valor de negócio da tecnologia, permite decisões oportunas orientadas por dados e cria responsabilidade financeira por meio da colaboração entre times de engenharia, finanças e negócio”.³ Traduzindo para o que interessa aqui: FinOps é a disciplina de parar de tratar a tecnologia como uma despesa geral e opaca, e passar a atribuir cada real gasto à unidade de negócio que o gerou — um produto, uma equipe, um cliente.

O conceito-chave que a nuvem popularizou, e que a advocacia precisa importar, chama-se *unit economics*: a economia por unidade. Em vez de perguntar “quanto gastamos no total?”, pergunta-se “quanto custa e quanto rende cada unidade individual daquilo que produzimos?”. Uma empresa de tecnologia calcula o custo e a margem por usuário, por transação, por assinatura. O equivalente jurídico é imediato: o custo e a margem por caso, por cliente, por tipo de peça. É a diferença entre saber que o restaurante fechou o mês no lucro e saber quais pratos do cardápio dão dinheiro e quais dão prejuízo — informação sem a qual nenhum restaurante sério opera, e sem a qual a maioria das bancas opera há décadas.

Há um ponto da filosofia FinOps que merece ênfase, porque desfaz um mal-entendido comum. O objetivo da disciplina nunca foi simplesmente cortar gastos. Foi garantir que cada real investido em tecnologia entregue valor mensurável — o que às vezes significa gastar mais, com consciência, onde o retorno é alto. FinOps não é uma tesoura. É um par de óculos. E é exatamente o par de óculos que falta a um setor que está, neste exato momento, aumentando de forma intensa seus gastos com tecnologia sem instrumento para saber quanto cada um desses gastos rende.

A transposição para o Direito não é analogia frouxa. Quando uma banca adota inteligência artificial para produzir

trabalho jurídico, ela introduz na sua operação exatamente o tipo de custo que criou o FinOps na nuvem: um custo variável, que sobe e desce conforme o uso, e que precisa ser atribuído a quem o consumiu para fazer sentido. A diferença — e é uma diferença que joga a favor da advocacia — é que esse custo, no caso da IA, é rastreável com uma precisão que a hora humana nunca teve.

SEÇÃO 3

Custo Rastreável e o ROI Que Enfim Aparece

Convém definir com cuidado o termo que dá título a este paper, porque ele é usado com frouxidão no mercado. ROI é o retorno sobre o investimento: em sua forma mais simples, o ganho líquido obtido dividido pelo custo do que foi investido para obtê-lo. Se investir mil reais devolve mil e trezentos, o ganho líquido é trezentos e o ROI é de 30%. A conta parece trivial. Aplicá-la à tecnologia jurídica, porém, sempre esbarrou num obstáculo que poucos nomearam com clareza: nenhum dos dois números — nem o ganho, nem o custo — era mensurável numa banca.

Comece pelo ganho, porque é aí que mora o paradoxo. Suponha que uma ferramenta reduza à metade o tempo de produzir uma peça. No modelo da hora faturável, esse ganho de eficiência não vira lucro — vira o oposto. Menos horas de trabalho significam menos horas para faturar, e portanto *menos* receita naquele caso. A eficiência, no mundo da hora, é autofágica: quanto melhor você fica, menos você cobra. O retorno do investimento em produtividade aparecia, na planilha, como uma perda. Esse é o paradoxo da eficiência, e ele é tão central para o futuro da precificação que merecerá um paper próprio nesta série. Por ora, basta o essencial: o ganho da tecnologia era real, mas ficava *invisível*, escondido em horas que simplesmente deixavam de existir. Daí o título deste documento.

Agora o custo, o outro lado da fração. Na banca tradicional, o custo de produzir um caso é uma névoa. As horas humanas são autorreportadas, lançadas de memória no fim do dia, arredondadas, esquecidas, infladas ou subestimadas conforme a pressão do momento. O rateio de despesas gerais — aluguel, sistemas, secretaria — é feito por médias grosseiras. Perguntar “quanto custou exatamente produzir este caso?” é perguntar algo que o sistema da banca não foi construído para responder. Sem custo confiável no denominador, não há ROI que se calcule; há apenas impressão.

É aqui que a inteligência artificial muda a natureza do problema, e a mudança é mais profunda do que o entusiasmo habitual sobre produtividade sugere. Diferentemente da hora humana, o trabalho da máquina deixa um medidor exato. Cada consulta, cada pesquisa, cada rascunho gerado consome uma quantidade precisa de processamento, e essa quantidade é registrada no instante em que acontece — não estimada depois. Numa arquitetura corporativa séria, cada uma dessas operações recebe um identificador que a acompanha do início ao fim, o que a plataforma do LawAgent chama internamente de `flow_id`: uma etiqueta que segue cada fluxo de trabalho e permite dizer, sem ambiguidade, que *esta* pesquisa e *aquele* rascunho pertenceram a *este* caso, deste cliente. O custo variável de produção deixa de ser névoa e vira número.

Repare no que isso faz com a fração do ROI. Pela primeira vez, o denominador — o custo — é medível com precisão de centavos, porque a parcela tecnológica da produção é rastreável por natureza. E não é coincidência que a mesma propriedade que permite calcular custo permita também auditar: a rastreabilidade que o Paper 1 desta série descreveu como fundamento da confiabilidade — cada afirmação atribuível a uma fonte, cada passo registrado — é a mesma que, olhada pela lente financeira, atribui cada centavo a um caso. Uma arquitetura construída para ser auditável é, de brinde, uma arquitetura construída para ser contabilizável. Segurança e gestão bebem da mesma fonte: o rastro.

Some a isso um ponto que o Paper 0 já anexou ao tema e que o Paper 6 desenvolverá em detalhe: sob o regime tributário que o Brasil implanta a partir de 2026, o gasto com tecnologia gera crédito fiscal que a folha de pagamento não gera. Ou seja, o custo tecnológico rastreável não é apenas mensurável — ele tem, ainda, um componente de retorno fiscal que a hora humana não tem. O ROI da tecnologia jurídica, que por décadas foi um artigo de fé defendido por fornecedores e recebido com ceticismo justo por sócios, ganha finalmente as duas coisas de que precisava para virar conta: um ganho que se pode isolar e um custo que se pode medir.

SEÇÃO 4

Margem e Retorno por Caso, Cliente e Tipo de Peça

Quando o custo variável se torna rastreável e a receita já é conhecida, uma capacidade que era impossível passa a ser rotineira: calcular a margem real de cada caso. Essa é a função de uma torre de controle financeira — o que o LawAgent implementa como FinOps Control Tower. Não se trata de um relatório contábil a mais. É a passagem de uma gestão que enxerga só o agregado para uma que enxerga a unidade: a margem bruta por caso, por cliente e por tipo de peça, e, sobre ela, o retorno do investimento em tecnologia atribuído a cada um.

Vale um exemplo para tornar a matemática concreta. Os números abaixo são ilustrativos — servem para mostrar o raciocínio, não representam dados reais de nenhum escritório.

Imagine uma banca que atende, por um honorário fixo mensal de 8.000 reais cada, dois clientes de contencioso de massa que, no papel, parecem idênticos. O Cliente A gera, no mês, um volume de casos cuja produção assistida por IA consome 900 reais de custo tecnológico rastreável, mais cerca de sete horas de revisão sênior a um custo interno de 300 reais a hora — 2.100 reais. Custo total de produção: 3.000 reais. Margem bruta: 5.000 reais, ou 62%. O Cliente B paga o mesmo, mas seus casos são mais espinhosos: exigem pesquisa mais extensa, cujo custo tecnológico rastreável sobe para 2.400 reais, e dezoito horas de revisão sênior — 5.400 reais. Custo total: 7.800 reais. Margem bruta: 200 reais, ou 2,5%. No modelo antigo, os dois clientes apareceriam na mesma linha da planilha, com o mesmo faturamento, e o escritório os trataria como iguais. Com visibilidade por caso, ficam evidentes duas verdades desconfortáveis: o Cliente B é quase deficitário, e o excedente do Cliente A vinha silenciosamente subsidiando-o.

A mesma lente ilumina o ROI da tecnologia. Naquele mês, o Cliente A consumiu 900 reais de custo tecnológico. Se essa produção assistida substituiu um trabalho que, feito à mão, exigiria vinte horas adicionais de um profissional júnior a 150 reais a hora — 3.000 reais —, o retorno bruto do investimento tecnológico naquele caso foi da ordem de duas vezes o valor investido. Esse número, que no modelo da hora faturável seria invisível (as vinte horas poupadas simplesmente desapareceriam do faturamento), agora é explícito e gerenciável. A banca pode decidir, com base em evidência e não em intuição, onde vale a pena aprofundar o uso da tecnologia e onde ela rende pouco.

O que essa visibilidade destrava é decisão, não julgamento automático. Um escritório que enxerga a margem por caso pode renegociar o escopo do contrato do Cliente B, ou ajustar a forma como seus casos são produzidos, ou conscientemente mantê-lo deficitário por razões estratégicas — desde que a decisão seja consciente. Pode identificar que certo tipo de peça é sistematicamente ruinoso e repensá-lo. Pode alocar seus profissionais mais caros onde eles geram mais margem, em vez de onde o hábito os colocou. Nenhuma dessas decisões é tomada pela ferramenta; todas passam a ser informadas por um dado que antes não existia.

É preciso, aqui, uma delimitação que o restante do paper aprofunda, mas que não pode faltar já: enxergar a margem por caso não equivale a recomendar que o escritório persiga apenas os casos de margem alta. A margem é um dado de entrada para a decisão, não a decisão. Um caso deficitário pode ser um caso de relacionamento estratégico, uma causa institucionalmente importante, um trabalho pro bono que a banca faz por dever e por escolha. O valor da visibilidade não está em impor a lógica da margem sobre tudo. Está em tornar consciente uma escolha que hoje é feita no escuro — a diferença entre subsidiar um cliente porque se decidiu subsidiá-lo e subsidiá-lo sem sequer saber que se está fazendo isso.

SEÇÃO 5

Da Visibilidade ao Preço

A capacidade de medir margem e retorno por caso tem uma consequência que ultrapassa a gestão interna e toca no ponto mais sensível da economia jurídica: o modo de cobrar. Aqui é preciso disciplina para não invadir o terreno de um paper vizinho. Os modelos alternativos à hora faturável — o valor fixo por pacote, o êxito, a assinatura de serviços jurídicos — são o tema do Paper 9 desta série, e não serão desenvolvidos aqui. O que interessa a este paper é a relação de precedência entre as duas coisas: a medição vem antes do preço, e sem ela a mudança de preço é temerária.

O raciocínio é direto. Migrar da hora para um valor fixo significa, na prática, assumir um risco: o de que o trabalho

custe mais do que o preço combinado. No modelo da hora, esse risco fica com o cliente — quanto mais horas, mais ele paga. No valor fixo, o risco passa para o escritório. E assumir um risco sem conhecer o próprio custo é apostar, não precificar. Um escritório que não sabe quanto lhe custa produzir determinado tipo de caso não tem como fixar, com segurança, um preço fechado para ele — vai errar para cima, perdendo clientes para concorrentes mais afiados, ou errar para baixo, fechando contratos que dão prejuízo sem perceber. A visibilidade de custo é a fundação sobre a qual qualquer precificação moderna se apoia. Sem o piso de custo real, não há teto de preço inteligente.

Há uma simetria elegante entre este paper e o Paper 3, que vale explicitar. Aquele documento defendeu que a avaliação do profissional deve migrar da hora lançada para a contribuição intelectual. Este defende que a precificação do trabalho deve migrar da hora vendida para o valor entregue. São o mesmo movimento aplicado a dois planos diferentes — o da carreira e o do preço —, e ambos dependem da mesma precondição: parar de medir o insumo (horas) e começar a medir o resultado (contribuição, margem, valor). A hora faturável foi, por um século, a unidade de conta de tudo na advocacia: do salário à promoção, do custo ao preço. O que a mensurabilidade da era da IA permite é aposentar essa unidade única em favor de medidas que refletem o que de fato importa.

O ângulo fiscal dessa transição — como a Reforma Tributária de 2026 altera a própria aritmética de contratar folha versus licenciar tecnologia — é a matéria do Paper 6, e a ele fica entregue. O que este paper estabelece é o instrumento anterior a todos esses movimentos: sem enxergar a margem, não se gere a carreira pelo valor (Paper 3), não se muda o preço com segurança (Paper 9) e não se otimiza a estrutura de custo diante do novo regime fiscal (Paper 6). A visibilidade é o pré-requisito comum. É por isso que ela vem primeiro.

SEÇÃO 6

Limites, Contrapontos e Responsabilidade

Uma tese que propõe medir a lucratividade de cada caso precisa encarar, sem rodeios, o desconforto legítimo que provoca. Fazê-lo é parte da honestidade que esta série se impõe.

A advocacia não é uma planilha. O contraponto mais sério é o de que reduzir casos a margens mercantiliza uma profissão que tem deveres que não cabem numa fração. É uma preocupação justa, e a resposta já foi antecipada: a margem informa, não dita. Uma ferramenta que mostra a rentabilidade de um caso não obriga ninguém a recusar os casos de baixa margem, assim como um termômetro não obriga ninguém a tomar nenhuma decisão — apenas informa a temperatura. O risco real não é ter a informação; é deixá-la governar sozinha escolhas que exigem juízo. Um escritório que passe a aceitar apenas o que é lucrativo terá entendido a ferramenta ao contrário e traído a natureza da advocacia. A visibilidade existe para que a banca escolha conscientemente, inclusive quando escolhe, de olhos abertos, o caso que dá prejuízo.

A métrica serve ao juízo, não o substitui. Vale para a gestão o mesmo princípio que governa toda a arquitetura do LawAgent e que o Paper 1 fixou: a máquina opera em regime de supervisão humana. O número de margem é um insumo para a decisão do sócio, nunca um veredito automático sobre um cliente ou uma área. A torre de controle financeira mostra; quem decide é o profissional, com todo o contexto que nenhuma métrica captura — a relação de anos, a causa que importa, a aposta de longo prazo.

Os limites da comunicação e dos honorários. É preciso ser explícito sobre o que este paper não afirma. Visibilidade de margem é uma capacidade de gestão; não é promessa de que a banca ganhará mais dinheiro, e afirmá-lo seria impróprio além de incerto. Tampouco se está sugerindo usar a informação de custo para majorar honorários — a fixação de honorários tem balizas próprias no Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil, que veda tanto o aviltamento quanto a captação indevida, e nada aqui deve ser lido como estímulo a contorná-las. O registro é o que o Provimento nº 205/2021 da OAB exige da comunicação da advocacia: informativo, sóbrio, sem mercantilização.⁴ Este documento trata de gestão e mensuração — não de resultado processual nem de tabela de preços.

Sigilo e proteção de dados. Os dados de custo são derivados dos casos da banca, e portanto tocam informação protegida pelo sigilo profissional e pela Lei Geral de Proteção de Dados. As mesmas exigências arquiteturais que o Paper 1 detalhou aplicam-se aqui: o isolamento lógico entre clientes — *tenant isolation* — é inegociável, e os dados

financeiros de um escritório, como sua produção, pertencem a ele e ficam travados a ele. A rastreabilidade que torna o custo visível internamente jamais pode tornar-se exposição externa.

CONCLUSÃO

Tornar Visível o Invisível

O título deste paper é uma acusação e uma promessa. A acusação: por décadas, a eficiência da tecnologia jurídica foi invisível — real, mas impossível de ver, dissolvida em horas que deixavam de ser cobradas e afogada num modelo de medição que só sabia contar tempo. A promessa: essa invisibilidade não é uma lei da natureza. É uma consequência da falta de instrumento, e o instrumento agora existe.

O que mudou foi a natureza do custo. Enquanto a produção jurídica dependia apenas de horas humanas — difusas, autorreportadas, impossíveis de atribuir com precisão —, a margem por caso era uma estimativa e o ROI da tecnologia, uma questão de fé. Quando parte dessa produção passa a ser feita por uma máquina cujo trabalho deixa um medidor exato, rastreável do início ao fim, o custo vira número, a margem vira conta e o retorno vira evidência. A disciplina que a computação em nuvem chamou de FinOps deixa de ser jargão de engenheiro e vira, traduzida, o par de óculos que faltava à gestão de uma banca.

Nada disso decide nada sozinho. A margem por caso é um dado de entrada para o juízo do sócio, não um substituto dele — e a série inteira se recusa a confundir as duas coisas. Mas a diferença entre gerir com o dado e gerir sem ele é a diferença entre um piloto que voa por instrumentos e um que voa pela janela, torcendo para que o tempo continue limpo. Enquanto a maré esteve alta, voar pela janela funcionou. As linhas de falha sob a bonança atual sugerem que a próxima década será menos clemente com quem não enxerga para onde vai.

“

O escritório que não sabe a margem real por caso não está sem lucro — está sem instrumentos. E voar às cegas dá certo até o dia em que não dá.

Este paper integra uma série. O Paper 0 diagnosticou a nova morfologia da profissão; o Paper 3 mostrou por que a carreira do sênior deve ser medida por contribuição, não por hora; este mostrou por que o trabalho deve ser custeado e precificado pela mesma lógica. Os próximos aprofundam o que aqui se abre: o Paper 6 trata da aritmética fiscal que a Reforma Tributária impõe a essa conta, e o Paper 9, dos modelos de precificação que a visibilidade de margem finalmente torna seguros. A espinha dorsal permanece a mesma: uma profissão séria administra-se com instrumentos sérios — e o primeiro deles é conseguir ver.

Sobre o LawAgent

O LawAgent é uma infraestrutura de inteligência jurídica corporativa desenvolvida para atuar como orquestrador agêntico ao lado de advogados em bancas brasileiras. Sua arquitetura integra auditoria em três camadas independentes para mitigação de risco de alucinação, DNA Estilométrico para preservação da identidade institucional de escrita, Knowledge Flywheel para capitalização de conhecimento anterior com isolamento de dados por cliente, e FinOps Control Tower para rastreabilidade de custos por fluxo. O LawAgent opera estritamente em arquitetura Human-in-the-Loop, em conformidade com a Recomendação nº 001/2024 do Conselho Federal da OAB, a Resolução nº 615/2025 do Conselho Nacional de Justiça e a Lei Geral de Proteção de Dados.

Este documento tem caráter informativo e educacional e não constitui aconselhamento jurídico.

Contato institucional e solicitação de diálogo: insights@lawagent.com.br

Notas

1. Thomson Reuters Institute, *2026 Report on the State of the US Legal Market*, janeiro de 2026. O relatório registra que cerca de 90% dos honorários jurídicos ainda fluem por cobrança horária; crescimento médio de

lucro dos escritórios de aproximadamente 13% e alta de tarifas trabalhadas de 7,3% em 2025; e adverte que a prosperidade recente se assenta sobre “linhas de falha”, com crescimento intenso de despesas em tecnologia e talento. Dados relativos ao mercado norte-americano, tomados aqui como referência comparativa internacional; o mercado brasileiro combina hora, avença, valor fixo e êxito, mas compartilha a ausência de contabilidade gerencial por caso. ↵↵

2. Thomson Reuters Institute, análises do Law Firm Financial Index e sobre elasticidade de tarifas e realização (2024). A realização de coleta contra tarifas de tabela recuou de 84,5% (4º trim. 2021) para 81,9% (2º trim. 2024); a coleta sobre horas efetivamente trabalhadas situou-se ao redor de 90,5% no 2º trim. de 2024. As taxas de realização declinaram, de modo geral, a níveis próximos ou abaixo dos padrões pré-pandemia. ↵
3. FinOps Foundation, *What is FinOps?* (finops.org). Definição do Technical Advisory Council: “FinOps é um modelo operacional e uma prática cultural que maximiza o valor de negócio da tecnologia, permite decisões oportunas orientadas por dados e cria responsabilidade financeira por meio da colaboração entre times de engenharia, finanças e negócio”. O termo combina *Finance* e *DevOps*; a prática nasceu da necessidade de atribuir o custo variável da nuvem às unidades de negócio que o consomem, com foco em valor mensurável e não em mero corte de despesa. ↵
4. Ordem dos Advogados do Brasil, Provimento nº 205/2021 (publicidade e informação na advocacia — caráter informativo, discricção e sobriedade, vedação à mercantilização) e Código de Ética e Disciplina da OAB (balizas de fixação de honorários, vedação ao aviltamento e à captação indevida). Ver também a Recomendação CFOAB nº 001/2024 sobre uso de IA e a Resolução CNJ nº 615/2025. ↵