Advogados devem buscar eficiência na gestão operacional

Ou você tem uma estratégia própria, ou então é parte da estratégia de alguém — Alvin Toffler

É muito curioso o retardo de tempo que existe entre o segmento empresarial e a advocacia. Sim, são universos bem diferentes e as práticas de administração e gestão também são. Michael Porter escreveu um texto intitulado "O que é estratégia" na revista *Harvard Business Review*, e que traduz muito bem o que vem acontecendo com a advocacia do século XXI. Embora o texto seja antigo (1996), ele continua atual, uma vez que existe um lapso de temporal entre o segmento empresarial e o segmento jurídico.

O primeiro ponto que Porter chama a atenção é para o foco exclusivamente na eficiência operacional. É verdade que nos últimos 10 anos, as grandes bancas se envaideceram ao apresentar o currículo de seus advogados, como sendo especialistas com formação em escolas estrangeiras. "A procura de produtividade, qualidade e velocidade têm provocado o aparecimento de inúmeras técnicas de gestão: qualidade total; benchmarking; time-based competition; outsourcing; parcerias estratégicas; reengenharia; e gestão da mudança. Apesar de a sua aplicação gerar, na maioria dos casos, melhorias operacionais significativas, muitas empresas revelam incapacidade de traduzir estes ganhos em vantagens sustentáveis. Assim, pouco a pouco, quase sem se dar conta, as técnicas de gestão têm tomado o lugar da estratégia", afirma Porter.

A advocacia começa a descobrir a gestão. As empresas começam a tratar a advocacia com uma área altamente estratégica, e, portanto, uma área que merece ser "gerida" com cuidado e de acordo com as diretrizes estratégicas da empresa. Os escritórios começaram a ver isso e a se reposicionarem, pelo menos o seu discurso. Peço desculpas pela minha crítica, mas são críticas com objetivo de acelerar o amadurecimento do segmento jurídico. É verdade também, que por serem muito hábeis com as palavras, os advogados acabam por incorporar em seus discursos uma abordagem comercial com aparência de uma atuação focada em gestão. Às vezes isso acontece intuitivamente.

O foco acaba por ser em gestão operacional, ou seja, foco em otimizar suas operações ao máximo, com um grande número de advogados e uma maior capacidade de execução de serviços. Foco na qualidade dos advogados, e conseqüentemente, na qualidade dos serviços. A questão é que ser excelente na prestação de serviços é um dever de casa. Gerenciar com sucessos a operação do escritório não é diferencial e pode ser facilmente copiado pelo seu concorrente. Aliás, o "Benchmarking", análise e monitoria da concorrência, tem sido um grande entrave no crescimento do segmento jurídico. Os escritórios esforçam-se em serem parecidos, em copiar uns aos outros, enquanto o segmento corporativo se esforça em diferenciar-se uns dos outros.

O pensamento que Porter traz, elucida que na busca desenfreada por gestão, muitas vezes esquecemos a estratégia, ou melhor, confundimos gestão operacional com estratégia.

A estratégia pressupõe uma coordenação eficaz das atividades focadas no posicionamento outrora definido e ainda por um objetivo claramente definido. Quando sabemos o que somos ou o que queremos ser, é possível desenvolver estratégias para posicioná-lo e reposicioná-lo. E quando sabemos qual objetivo pretendemos atingir, temos condições de concentrar nossos esforços para a conquista do

2023 - www.conjur.com.br - Todos os direitos reservados.

objetivo.

Um dos principais desafios quando estamos realizando o planejamento estratégico de um escritório é a definição dos objetivos. Em alguns casos chegamos a ter de três a cinco reuniões até chegarmos a um objetivo que traduza efetivamente o que se deseja conquistar, definitivamente não é uma tarefa fácil. A definição das estratégias vem a reboque e aí fica muito mais fácil descrevê-las quando temos um objetivo bem definido.

Mas a excelência operacional do escritório não poderia ser um bom objetivo? A resposta é não. A gestão operacional está diretamente relacionada às condições de funcionamento e competição do escritório, com a capacidade técnica e quantitativa de execução dos serviços. Este nunca pode ser o motivo de existência de um escritório, é como diz a velha frase de Alice no País das Maravilhas: “Para quem não sabe aonde que ir qualquer caminho serve.” É necessário ter uma direção clara, projetar o crescimento, definir objetivos e desenhar as estratégias para alcançá-las e isto nada tem a ver com a gestão operacional.

Imagine um deserto, você está sedento, e então você começa desesperadamente a buscar alguma opção para saciar a sua sede. Isso é Objetivo. De repente você encontra uma fonte de água. Você monta seu acampamento e começa a desenvolver suas atividades ali, junto à fonte. Isso é posicionamento. Quando você se dá conta, a fonte seca. Você sai dali em busca de outro lugar que lhe proporcione os benefícios desejados, mas desta vez sem previsão de esgotamento da água em curto prazo. Isso é reposicionamento. Andar em meio ao deserto, administrar a água, montar acampamento, se prevenir contra os animais perigosos. Isso é gestão operacional. Mas como encontrar a melhor fonte em meio ao deserto? Isso é estratégia.

Em tempos de crise, é imprescindível saber exatamente onde queremos nos posicionar e focar todos nossos esforços e obter esta posição, mesmo que ela não gere um crescimento imediato, pois a possibilidade de se manter num mercado altamente competitivo, e garantir a sua fatia do bolo, já são um grande feito. Reposicionar para ser um negócio sustentável, ao contrário de ser um negócio sustentável para depois se posicionar ou reposicionar. E ainda, se foco do escritório está em obter eficiência operacional que o faça sem a ilusão de que isto seja uma estratégia, ou que irá diferenciar o seu escritório dos demais.

Neste cenário de intensas mudanças sociais, políticas e econômicas, é essencial nos mantermos competitivos, com uma eficiente gestão operacional, entretanto, o que faz a diferença mesmo é ter um objetivo bem definido e estratégias bem postas.

Date Created
24/11/2008

2023 - www.conjur.com.br - Todos os direitos reservados.