

Sociedades S.A.: Aplicação do benchmarking auxilia evolução das bancas

Spacca

Há que se reforçar que uma das características essenciais do *benchmarking* é a exigência de continuidade. Uma vez conseguida uma posição de excelência, a situação vai evoluindo, os concorrentes também, e é necessário que o escritório aplique, de forma contínua, o *benchmarking* para manter a sua posição concorrencial e atualizar seus conhecimentos.

Dentre os infindáveis processos de gestão, destacam-se como mais avaliados por meio de *benchmarking*: tecnologia de sistemas de informação, atendimento ao cliente, treinamento de colaboradores, recursos humanos, gerenciamento de controle de documentos, gestão do conhecimento. São matérias da gestão legal — e não a cópia de alguma questão jurídica.



Sendo práticos, selecione pelo menos duas bancas de cada modelo: bancas internacionais, grandes bancas, boutiques jurídicas, escritórios médios ou de segmento. O que na verdade estamos fazendo é buscar o melhor de cada segmento e melhorar suas práticas. O *benchmarking* propõe que se deve assumir um modelo líder. Ou seja, copiar as melhores práticas para melhorar a própria performance.

O fato é que mudanças estão ocorrendo no cenário jurídico brasileiro. É possível afirmar que as bancas que não se esforçarem para adaptar-se e acompanhar o ritmo frenético das mudanças terão muitas dificuldades no médio prazo para atingir suas metas.

A técnica de *benchmarking* visa ao desenvolvimento de estudos que comparem o seu desempenho com a concorrência e com referenciais de excelência, com o objetivo de atingir uma posição de liderança em qualidade. Esses estudos devem identificar serviços e processos de alto nível em outros escritórios. São parâmetros que decidimos incorporar e melhorar como prática da gestão legal. Os resultados são obtidos e incorporar o conhecimento, quando aplicável a seus processos e serviços.

A técnica do *benchmarking* pode ser aplicada sob, pelo menos, quatro enfoques diferentes. Cada um traz benefícios e deficiências e, dependendo do caso, um pode ser mais adequado que o outro.

Benchmarking interno: Na maioria dos escritórios de Advocacia existem funções semelhantes em diferentes unidades operacionais (atendimento telefônico, gravação de arquivos digitais, controle de audiências etc). Esse tipo de *benchmarking* é um dos mais fáceis, pois os dados envolvidos estão facilmente disponíveis e não há problemas de confidencialidade. Se a área trabalhista desempenhar melhor alguma função comum à área cível e à tributária, o escritório sairá ganhando se optar por implantar o melhor processo produtivo em todas as áreas.



Benchmarking competitivo: Os concorrentes diretos são os objetos óbvios desta modalidade de *benchmarking*. Existem, porém, algumas considerações a serem observadas: deve-se compreender o porte do concorrente, porque dependendo desse fator, ele pode adotar certos métodos que não lhe cabe (por exemplo: a forma de apuração de resultados de um escritório *full service* de grande porte é, por certo, bem mais complexa do que a do pequeno escritório do interior de São Paulo). Entretanto, a obtenção de informações, muitas vezes, pode tornar-se impossível se essas informações constituírem a base de vantagem do concorrente. A troca de informações pode dar-se caso seja desejada por ambos os escritórios porque o primeiro também pode possuir métodos operacionais que interessem ao segundo. Isso pode ser feito através de um consultor, por exemplo, para garantir a confidencialidade e o anonimato que o procedimento requer.

Benchmarking funcional: Nesse caso não é necessário comparar-se somente com um concorrente direto (escritório tributário x escritório tributário). Há bancas que atuam em outras áreas do Direito que adotam técnicas interessantes e que podem interessar em processos, como por exemplo, atendimento a clientes, organização de arquivos, treinamentos. Nesse tipo de *benchmarking* a troca de informações ocorre de maneira mais acessível, pois os envolvidos não disputam o mesmo mercado.

Benchmarking genérico: Algumas funções gerenciais são as mesmas, independentemente do porte e da área de atuação do escritório. Uma ampla gama de escritórios executa determinadas funções iguais ou similares visando satisfazer seus clientes. O *benchmarking* genérico tem potencial para revelar as melhores das melhores práticas.

Implantado com a metodologia certa e com ética, o *benchmarking* traz inúmeros benefícios, tais como: atender às exigências dos clientes (internos e externos); estabelecer metas e objetivos eficazes, forçando o foco contínuo no ambiente externo; estabelecer a medida real de produtividade através do envolvimento de todos os colaboradores no atendimento dos clientes; tornar-se competitivo, conhecendo os concorrentes; aprender as práticas alheias que são melhores que as usadas no seu escritório.

Não é uma cena muito comum assistirmos dois advogados conversando abertamente sobre a gestão de seus respectivos escritórios. Quanta informação não é utilizada para a evolução profissional desses indivíduos e suas organizações jurídicas. Se você tem aliança com outras bancas, façam um acordo para que a gestão do conhecimento seja uma prática. Intercâmbio de profissionais, ferramentas compartilháveis, troca de teses e assim por diante. O *benchmarking* é mais que uma troca positiva de experiências: se manejado com ética, é uma bela ferramenta de aprendizado.

Date Created

22/11/2013