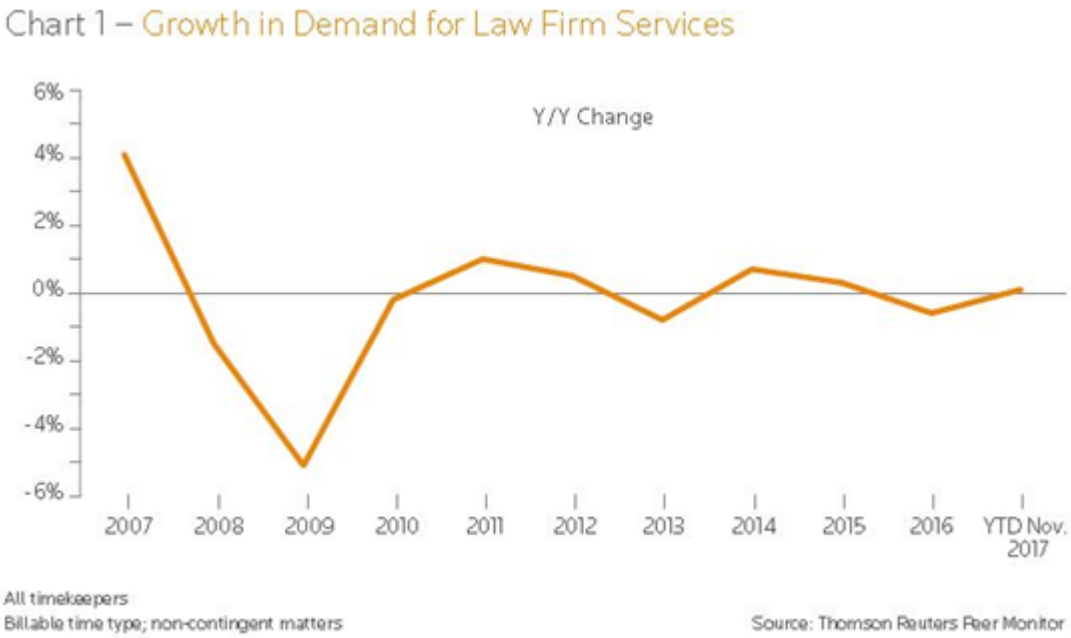
José Graciotti: Decisões estratégicas para o mercado legal brasileiro

O relatório “2018 Report on the State of the Legal Market”, publicado pela Thomson Reuters, mostra uma excelente avaliação das tendências para o mercado legal americano e que podemos usar para nossas decisões estratégicas tupiniquins.



uição da demanda por

No mesmo relatório é citada estatística gerada pela HBR Consulting, segundo a qual 82% das 300

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

maiores empresas americanas declararam um aumento na demanda por serviços legais, porém com expectativa de aumento de 4% na demanda nos departamentos jurídicos internos, mas sem expectativa de aumento na contratação de serviços jurídicos externos.

Como traçar uma estratégia de curto e médio prazo e enfrentar esse desafio? Neste ponto, começam as diferenças entre o mercado americano e o nosso.

Primeiro ponto a ser considerado é o nível de atividade e eficiência de cada mercado. Fazendo analogia e utilizando um termo roubado da economia, podemos dizer que o mercado americano trabalha a "pleno emprego", ou seja, os escritórios já trabalham há muito tempo com a media per capita de horas "biláveis" de advogados na faixa de 120-130 horas/mês, e, pela minha experiência anterior em dois grandes escritórios, ainda estamos longe disso. Uma das estratégias a serem adotadas é a busca por aumento de produtividade, pois o aumento do número de horas "biláveis" (com o mesmo tamanho da equipe, é claro) tem como consequência o aumento direto da rentabilidade, já que não há aumento de custo.

Para se conseguir isso, deve-se levar em consideração uma série de fatores, onde os principais são: a capacidade e a qualidade na captação de novos trabalhos, a performance individual de cada membro da equipe e a sua qualificação técnica e a capacidade de gestão de projetos, pessoas e clientes.

Neste item devemos levar em consideração a utilização intensa de tecnologia e o treinamento eclético para toda a equipe produtiva de todas as ferramentas modernas de gestão no sentido mais abrangente. O advogado (e sócio) atual deve, além de ser um excelente técnico (lembrando que qualidade técnica não é mais um diferenciador, é premissa para estar no mercado), um ótimo gestor de pessoas, entender de finanças, marketing e principalmente estar confortável com toda a tecnologia envolvida em tudo dentro e fora de seu trabalho.

A adoção das novas tecnologias disponíveis no mercado não é mais uma opção, é sobrevivência!

O segundo ponto diz respeito à tendência na diminuição das margens de lucros, a diminuição da eficiência na cobrança dos honorários associadas ao pequeno, porém estável crescimento nos custos

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

Chart 11 – Expense Growth

*Rolling 12 months through Q3 2017 (i.e., Q4 2016-Q3 2017)

Source: Thomson Reuters Peer Monitor

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

Apesar de serem gráficos baseados no mercado americano, podemos muito bem fazer um paralelismo com o nosso mercado jurídico, embora sem a qualidade numérica apresentada no relatório da Thomson.

Novamente baseado na minha experiencia pessoal de 30 anos neste mercado, sendo os últimos quase três

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

como consultor, posso afirmar que nossa realidade se assemelha bastante a esses gráficos. Cada vez mais está ficando difícil cobra por hora, causando um decréscimo nas margens de lucro; cada vez mais está ficando difícil receber de clientes — aumenta o percentual de “calotes” por conta da crise —; e os custos tendem a aumentar sempre devido nossa inflação e legislação trabalhista.

Uma outra estratégia, de maior prazo, será a “espartanização” da gestão de custos dos escritórios, com implantação de novos *layouts*, instalações menos luxuosas, otimização de espaços, busca por equipe de *back office* mais formada, eficiente e menor, e a diminuição das “mordomias” normalmente permitidas a sócios e associados. Resumindo, “fazer mais com menos”!

Date Created
26/07/2018

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