



JOÃO TELLES CORRÊA FILHO
CONSULTORIA EMPRESARIAL

“Administrar é medir.” Esta frase dá bem a medida da importância de contarmos com bons indicadores. Mas, afinal, o que são e porque usar “medidas de desempenho”?

Estas medidas, também chamadas de indicadores-chave de desempenho ou KPI’s – do inglês, *key performance indicators* – retratam a performance dos negócios e dos centros de responsabilidades que compõem uma organização. Nos escritórios de advocacia o uso de KPI’s ainda não é uma prática largamente disseminada, exceção feita àqueles que já adotam o planejamento estratégico ou, em alguns casos, modelos de remuneração variável baseados em conjuntos mais complexos de fatores.

Os KPI’s devem ser usados por vários motivos, os quais procuro detalhar nesta apresentação, conforme sejam as características, a cultura e as estratégias de cada escritório. Sejam quais forem as motivações, o fato é que, em mercados competitivos e complexos, medir significa conhecer nossas forças e fraquezas o que, por sua vez, se traduz no crescimento de nossa capacidade de fazer frente aos desafios que se impõem a todo momento.

Nos *slides* seguintes será resumida a abordagem sugerida por Robert Kaplan, professor da *Harvard Business School*, que espero ser de ajuda àqueles escritórios que buscam o aprimoramento de sua gestão.

João Telles Corrêa Filho

Março de 2010

JOÃO TELLES CORRÊA FILHO

Porque medir o desempenho dos negócios?

Os indicadores derivam das estratégias. Principais usos:

- **Melhorias**: ao medir o desempenho é possível identificar problemas e encaminhar soluções.
- **Planejamento e projeções**: as medidas servem como verificação de resultados X metas.
- **Comparação**: medir significa comparar seus resultados com os do mercado (*benchmarks*).
- **Remuneração**: é a partir da medida de resultados que se aplicam modelos de remuneração variável.
- **Aderência a exigências legais e padrões internacionais.**

Definindo as medidas de performance

Metas:

- Descobrir o quão **eficazes** são as estratégias e processos do escritório;
- Promover **mudanças** para resolver problemas e gargalos.

Para cada atividade existe uma ou mais métricas.

Exemplos:

Definindo as medidas de performance

Atividades	Métricas possíveis
Finanças	<ul style="list-style-type: none">• Margem de lucro• Receitas totais
Marketing	<ul style="list-style-type: none">• <i>Market share</i>• Rentabilidade dos clientes
Satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none">• Quantidade de clientes perdidos• Tempo de resposta a solicitações
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">• Índice de <i>turnover</i> da equipe• Taxa de absenteísmo

Definindo as medidas de performance

A importância do **equilíbrio**: os KPI's:

- Medem fatores **financeiros** e **não financeiros** do escritório.
- Referem-se a dados **internos** (processos e controles) e **externos** (mercado e competidores).
- Registram dados do **passado** e projetam desempenho no **futuro**.
- Combinam aspectos **objetivos** (de fácil quantificação) e **subjetivos** (de difícil quantificação).

Definindo as medidas de performance

Existem três tipos de KPI's:

1. **KPI's de processos:** medem a eficiência e a produtividade dos fluxos internos de trabalho.
2. **KPI's de entrada:** medem os ativos e recursos investidos para se obter os resultados do escritório.
3. **KPI's de saída:** medem os resultados financeiros e não financeiros das atividades da organização. Os mais "populares" são o ROI, o EVA e o *market share*.

Uma combinação dos três tipos forma o conjunto ideal para avaliação do escritório.

Sistema de aferição de desempenho

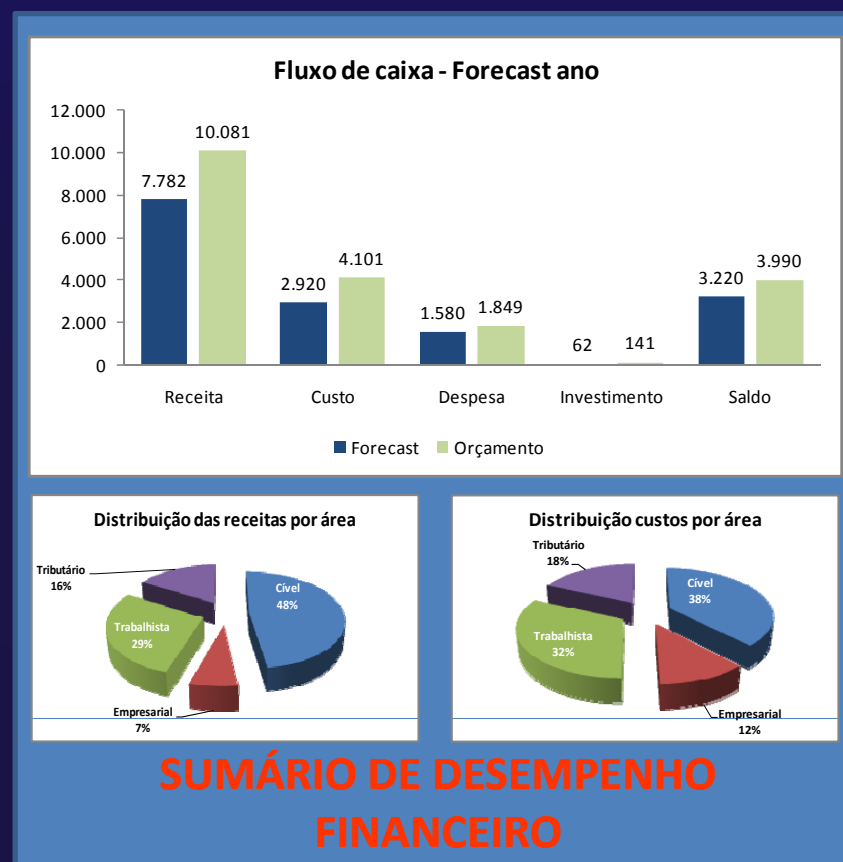
É um conjunto de métricas (incluindo KPI's) sobre os objetivos estratégicos e o desempenho da organização. Os dois grandes benefícios de um sistema como este são:

- Permitem aos gestores definir métricas para todos os objetivos estratégicos e acompanhar a performance real.
- Demonstram como a performance de diferentes centros de responsabilidades afetam o desempenho de outros centros.

Sistema de aferição de desempenho

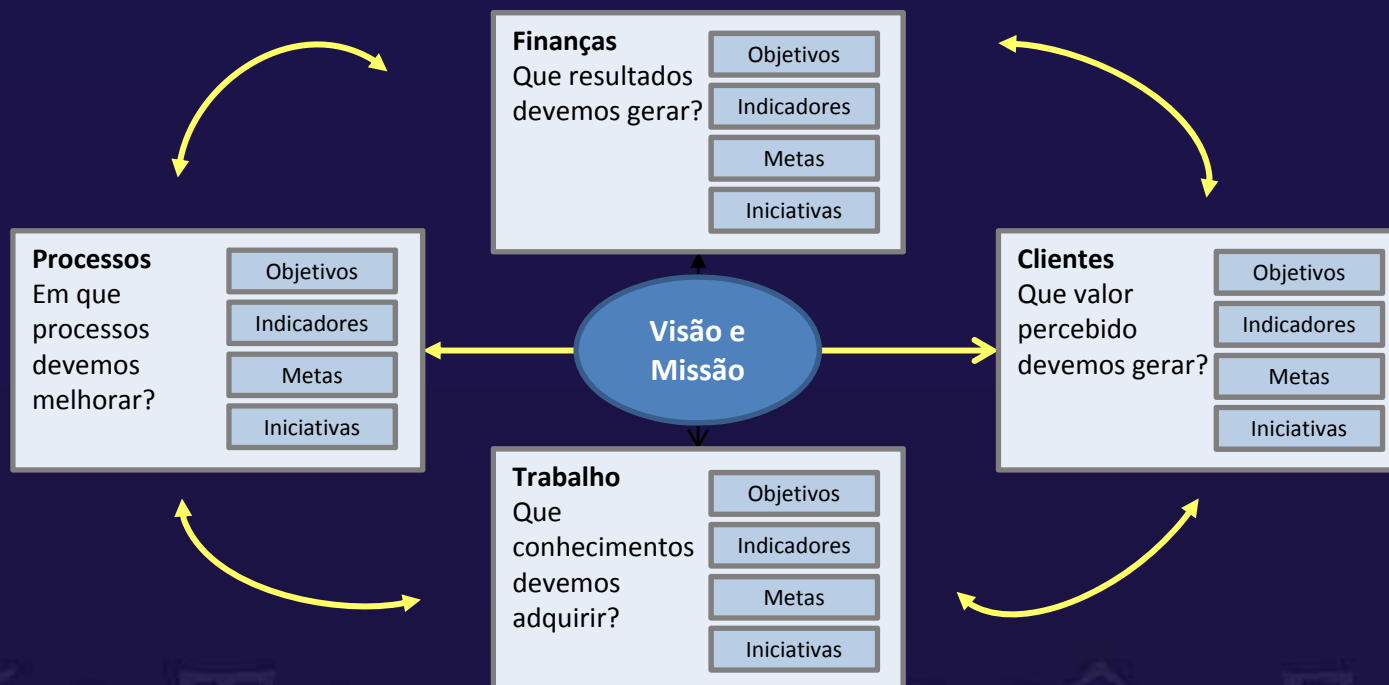
Exemplos:

1. Painel de controle (*cockpit*): combina várias métricas e objetivos, dando uma visão abrangente do escritório ou do centro de responsabilidades.



Sistema de aferição de desempenho

2. *Balanced Scorecard*: procura equilibrar a perspectiva financeira com outras três perspectivas não financeiras – cliente, processos internos e força de trabalho.



A aferição de desempenho é um processo

São três as fases para implantar um sistema de aferição de desempenho:

1. Decidir o que será medido

- Definir os objetivos empresariais. Ex: aumentar a satisfação dos clientes com o escritório.
- Definir os fatores críticos de sucesso (FCS). Ex: reduzir a rotatividade da equipe e melhorar o tempo de solução de problemas dos clientes.
- Definir métricas de desempenho. Ex: tempo médio de permanência dos advogados no escritório.

1 – Decidir o que será medido

Objetivos	Fatores críticos de sucesso (FCS)
Estabelecer base de clientes no mercado de M&A.	<ul style="list-style-type: none">• Qualificar equipe em 12 meses;• Estabelecer parceria com empresa internacional de auditoria.
Implantar um sistema de remuneração variável para advogados.	<ul style="list-style-type: none">• Apurar com exatidão os lucros por centro de resultados;• Avaliar objetivamente o desempenho individual X metas individuais;• Provisionar recursos equivalentes a 10% da folha de pagamento.
Aumentar a visibilidade do escritório no mercado.	<ul style="list-style-type: none">• Garantir a participação dos sócios como palestrantes em três eventos no próximo ano;• Garantir a publicação de dois artigos por mês na mídia especializada.

Questões a responder:

Onde obter os dados necessários? Como conseguir dados subjetivos, caso necessários? Devemos usar métricas compostas? Os dados disponíveis são confiáveis?

A aferição de desempenho é um processo

São três as fases para implantar um sistema de aferição de desempenho:

2. Obter os dados de desempenho

- Estabelecer metas para cada métrica. Ex: reduzir a rotatividade da equipe entre 8 e 10% no próximo ano.
- Coletar os dados sobre desempenho. Ex: aferir o índice de *turnover* da equipe trimestralmente.

2 – Obter os dados de desempenho

Métricas	Metas
Quantidade de projetos de M&A no ano.	“Assinar pelo menos cinco contratos de consultoria jurídica em M&A no próximo ano e crescer este número em 20% ao ano nos próximos cinco anos.”
Quantidade de advogados com avaliação de desempenho “boa” ou “ótima”.	“Obter pelo menos 20% dos advogados com avaliação de desempenho superando as metas individuais no próximo ano.”
Quantidade de livros e artigos de autoria dos advogados publicados no ano.	<ul style="list-style-type: none">• “Publicar pelo menos um livro sobre aspectos jurídicos do mercado de capitais de autoria de advogado associado no próximo ano.”• “Publicar no mínimo doze artigos sobre processos de M&A na mídia especializada no próximo ano.”

Importante:

- Checar a confiabilidade das fontes de dados (sistemas e/ou documentos);
- Conduzir auditorias periódicas sobre as fontes de informações.

A aferição de desempenho é um processo

São três as fases para implantar um sistema de aferição de desempenho:

3. Interpretar os dados

- Analisar os dados. Ex: monitorar a quantidade de trocas na equipe e determinar se a meta está sendo atingida; durante esta análise, deverão ser documentadas as causas que determinam a saída das pessoas.
- Testar o sistema de aferição. Ex: questionar se uma alteração nas métricas poderá fazer com que o sistema meça o desempenho com maior precisão.

3 – Interpretar os dados

Métrica	Meta	Dados obtidos	Observações
Quantidade de projetos de M&A no ano.	“Assinar pelo menos cinco contratos de consultoria jurídica em M&A no próximo ano e crescer este número em 20% ao ano nos próximos cinco anos.”	<ul style="list-style-type: none">• 1 contrato assinado no 1º quadrimestre;• 2 contratos assinados no 2º quadrimestre;• Nenhum contrato assinado no 3º quadrimestre;	O último quadrimestre do ano foi fortemente afetado pela crise financeira internacional, o que paralisou as operações de M&A.

Importante:

- Observar as tendências, não apenas os dados pontuais;
- Levar em consideração a variabilidade inerente a determinados processos;
- Esmiuçar os dados à procura das causas que levaram aos desvios;
- Verificar se as metas precisam ser revistas.

8 armadilhas a evitar

1. Evitar analisar o desempenho através de apenas uma métrica ou indicador.
2. Não criar uma lista muito extensa de indicadores – um objetivo pode conter dois ou três FCS e cada um destes pode gerar duas ou três métricas; isso significa que cinco objetivos podem resultar em 45 métricas.
3. Os objetivos específicos de um centro de responsabilidades devem ser coerentes com os objetivos gerais do escritório.

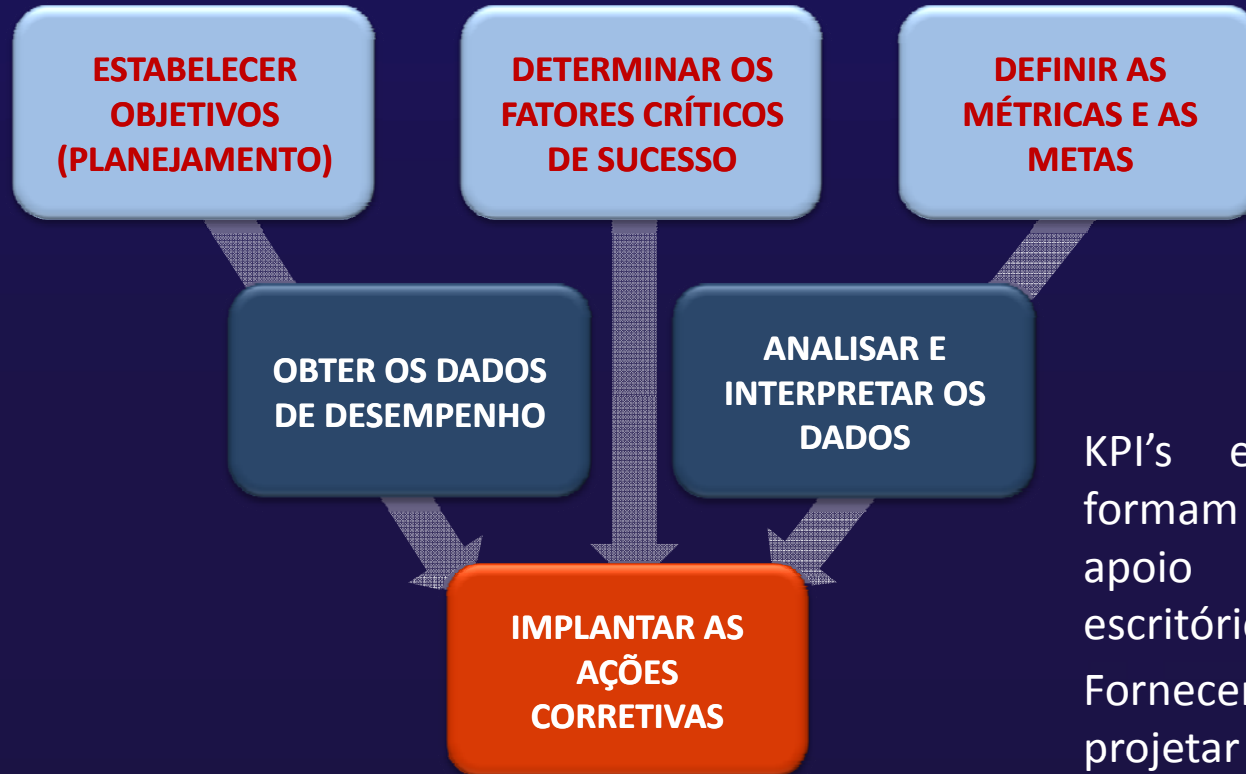
8 armadilhas a evitar

4. Evitar estabelecer métricas excessivamente agressivas – elas podem desmotivar as pessoas por parecerem impossíveis.
5. Evitar riscos de manipulação dos dados:
 - a) Detectar possíveis vulnerabilidades dos sistemas,
 - b) Detectar eventuais mudanças de comportamento das pessoas.
6. Não basear as avaliações somente em dados subjetivos e de difícil validação.

8 armadilhas a evitar

7. Evitar “respostas rápidas” caso o desempenho fique abaixo da metas. Isso inclui:
 - a) Não reagir exageradamente frente aos subordinados,
 - b) Não reduzir as metas como primeira opção.
8. Não manter as metas “congeladas” – as condições de contorno mudam e com elas devem mudar as metas.

Utilização dos resultados



KPI's e *Balanced Scorecard* formam um excelente sistema de apoio à administração dos escritórios.

Fornecem dados robustos para projetar e implementar um conjunto de ações que conduzem ao aumento da rentabilidade.

Conclusão

A implantação de um sistema de aferição de desempenho é um projeto que demanda poucos investimentos e proporciona um excelente retorno. A metodologia aqui descrita é totalmente adaptável à realidade e à cultura de cada escritório: os dados são geralmente obtidos de sistemas existentes e a definição dos KPI's e métricas é feita a partir de planos e objetivos já traçados pelos sócios e gerentes. O prazo para implantação não é significativo e o envolvimento das pessoas do escritório não perturba o andamento regular das rotinas de trabalho.

Estes são fatos que tornam este um projeto com excepcional relação custo X benefício: melhor conhecimento da própria estrutura e aperfeiçoamento gerencial são apenas algumas das muitas vantagens oferecidas pela metodologia.



JOÃO TELLES CORRÊA FILHO
CONSULTORIA EMPRESARIAL

www.tellescorrea.com.br