USANDO OS PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO EFETIVAMENTE: SEU ESCRITÓRIO ESTÁ MENSURANDO O QUE É IMPORTANTE?

Por Mary Juetten

the answer company™
THOMSON REUTERS®

Eu já havia escrito anteriormente sobre os Principais Indicadores de Desempenho (KPIs) para o Direito. Minha principal mensagem foi que, como outras técnicas e tecnologias, administrar um escritório de advocacia é um negócio e, portanto, a mensuração é fundamental para o sucesso. Os KPIs são universais e se aplicam à profissão jurídica independentemente do tamanho da empresa.

Partindo dos KPIs tradicionais que se concentram medindo as opiniões ou horários dos advogados, acredito que a mensuração deve começar com o cliente e também focar nas cobranças em vez de apenas horas. O principal motivo para negócios falirem é a falta de dinheiro, que é causada por uma escassez de clientes, faturamento e cobrança baixos, ou uma combinação de tudo isso.

Em junho de 2016, a Thomson Reuters entrevistou clientes menores de escritórios de advocacia em com o objetivo de realizar um benchmark de seus KPIs para apoiar meu livro sobre o tema, chamado Small Law Firm: How to Measure Your Way to Greater Profits (Principais Indicadores de Desempenho em Pequenos Escritórios de Advocacia: Como medir seu caminho para maiores lucros – em tradução livre). O objetivo da pesquisa foi duplo: entender melhor se e como pequenos escritórios de advocacia medem e rastreiam KPIs e coletar informações sobre o uso de tecnologia por essas empresas.

A pesquisa foi enviada para aproximadamente 690 escritórios. Das 62 respostas que retornaram, 10 eram praticantes individuais. O restante dos escritórios entrevistados foi separado da seguinte forma: aproximadamente 50% tinham menos de 10 advogados; cerca de 25% tinham entre 11 e 20 advogados; e cerca de 25% tinham mais de 21 advogados.

Mais da metade, 36 entrevistados (58%), relataram que não utilizam KPIs além da métrica tradicional como horas faturadas. Confiar no KPI tradicional não é sustentável, porque os clientes exigem mais por menos, bem como dificulta a capacidade de avaliar a satisfação com seus serviços. Alguns desses conceitos são novos para a indústria legal, mas não para conselhos internos ou consumidores, que veem KPIs em seus negócios e no cotidiano.

Apenas seis empresas, dos 26 que usavam KPIs além de horas faturadas, usavam mais de quatro métricas diferentes. Essas métricas alternativas incluíram:

- Experiência ou satisfação do cliente;
- Custo de desenvolvimento ou aquisição de clientes;
- Pipeline, em dólares, por advogado;

- Contas antecipadas ou em atraso;
- Cobrança de faturamento por advogado;
- Rentabilidade da matéria;
- Orçamento versus negócios reais ou abertos;

Aqui está a análise detalhada de todos os KPIs não tradicionais usados por essas 26 empresas:

- 19 entrevistados rastrearam faturas cobradas pelo advogado;
- 15 empresas mediram contas a receber atrasadas;
- 14 entrevistados rastrearam a rentabilidade dos negócios;
- Três empresas (menos de 5% do total de respondentes) avaliaram a satisfação do cliente;

Essa última estatística mostra a oportunidade para as empresas que começam a medir a experiência do cliente. Ao ir além das horas e da utilização, você pode descobrir quais são as questões mais rentáveis e entender o que seus clientes pensam sobre suas ofertas. O conhecimento realmente é poder quando se trata de métricas de negócios, particularmente quando elas afetam o lucro da empresa.

Alguns desses conceitos são novos para a indústria jurídica, mas não para conselhos internos ou consumidores que veem KPIs em seus negócios e no cotidiano.

Quando perguntados se a rentabilidade da empresa cresceu nos últimos dois anos, quarenta e oito empresas (77%) respondentes disseram que sim, sendo dezesseis dessas empresas citando crescimento de mais de 20%. No entanto, das catorze empresas sem crescimento de lucro, oito não usaram KPIs.
Especificamente, quatro das cinco empresas que possuíam dois ou três advogados não usavam KPIs e não experimentaram aumento nos lucros.

Finalmente, as respostas para o uso de produtos de software de gerenciamento, faturamento ou contabilidade também foram surpreendentes. Cinquenta empresas (81%) responderam afirmativamente. Vinte e um entrevistados (34%) relataram usar apenas vários softwares de tempo e faturamento. Outros 27 (44%) indicaram o uso de um sistema de gerenciamento de práticas que, em alguns casos, inclui recursos de tempo e faturamento.
A adoção de tecnologia é um passo importante para a simplificação das práticas administrativas e para a coleta de dados para KPIs.

É claro que há espaço para implementar uma gama mais ampla de KPIs, e isso é possível sem ter que adotar novas tecnologias. Muitos dos KPIs mais recentes que têm a ver com a experiência do cliente e a cultura dos escritórios de advocacia não exigem tecnologia além do Excel®.

Por último, essa lacuna no conhecimento e na ação do KPI não é exclusiva dos pequenos escritórios de advocacia – os grandes escritórios também estão passando por isso.

MELHORANDO A REFERÊNCIA COM CLIENTES FELIZES

"Um estudo, realizado pela Thomson Reuters com pequenos escritórios de advocacia e divulgado em 2017, divulgado no início deste ano, mostrou que pequenos escritórios de advocacia consideram importantes as classificações dos serviços ao cliente, tanto em termos de rentabilidade como de fundo. No entanto, como mencionei anteriormente, você pode obter uma visão dos resultados de uma pesquisa de KPIs de pequenos escritórios, onde menos de 5% dos entrevistados mediram a satisfação do cliente.

Eu acredito que clientes felizes que indicam outros clientes geram uma receita maior em qualquer setor; portanto, eu quero me concentrar em métricas de clientes que aumentarão os lucros da sua empresa. A experiência dos clientes jurídicos deve ser considerada e mensurada como qualquer outra negociação entre clientes e provedores. Não são apenas para escritórios de advocacia de todos os tamanhos e áreas, mas os KPI aplicam-se globalmente, o que significa que as medições se traduzem em todos os países. Nos Estados Unidos, os escritórios de advocacia tendem a se concentrar no seus inputs ou no que os advogados da empresa podem fazer pelos clientes, em vez de pedir feedback aos clientes. Ironicamente, os advogados temem que os clientes possam classificá-los com base no resultado do caso, e não no serviço ou na experiência.

No entanto, em nossas rotinas, muitas vezes somos convidados a dar feedback sobre a nossa experiência quando compramos quartos de hotel, voos, sapatos e assim por diante. Às vezes, é tão simples como indicar se você estava feliz ou infeliz com o produto ou serviço; mas outras vezes, você é solicitado a avaliar a experiência usando uma escala numérica. Em uma recente conferência do Direito, pedi a uma audiência de mais de 100 que me avaliassem e dessem o seu feedback e perto de 100% responderam positivamente. Eu recomendo usar a métrica de experiência do cliente Net Promoter Score (NPS), porque seus clientes estão familiarizados com essa abordagem.

Uma pesquisa NPS solicita aos clientes existentes ou anteriores a probabilidade de recomendarem sua empresa aos seus amigos e familiares ou colegas, dependendo da sua base de clientes. A resposta a essa pergunta é uma classificação em uma escala de 1 a 10, com 10 sendo extremamente provável que recomenda. Um 9 ou 10 é um promotor; um 7 ou 8 é neutro, o que é ignorado no cálculo do NPS; e 6 e inferior é um detrator.

É claro que há espaço para implementar uma gama mais ampla de KPIs, e isso é possível sem ter que adotar novas tecnologias.

A pesquisa pode ser feita no final de um engajamento, mas não está limitado a esse tempo e não deve ser feita anonimamente para permitir o acompanhamento. Os formulários do SurveyMonkey ou do Google® podem ser usados para enviar um e-mail para pesquisa, e o acompanhamento pode ser feito pela equipe administrativa. Uma planilha do Excel pode acompanhar os resultados do escritório.

No exemplo do meu livro, *Principais Indicadores de Desempenho em Pequenos Escritórios de Advocacia: Como medir seu caminho para maiores lucros* (Figura 1), em um mês tivemos 22 respostas e os resultados foram 9 promotores, 8 neutros e 5 detratores. O cálculo é uma matemática simples, conforme descrito no gráfico abaixo, tomando a porcentagem de respostas do promotor e subtraindo a porcentagem de respostas do detrator.

Cálculo de NPS		
Promotores (9 ou 10)	9/22	41%
Neutros (7 ou 8)	8/22	N/A
Detrator (1 a 6)	5/22	23%
Promotor - Detrator		18%

Figura 1

O NPS no gráfico acima é de 18%, mas note que o poderia ser um número negativo se você tivesse mais detratores do que promotores. O que significam os 18%? Alguns talvez desejem saber como isso se agrava contra os resultados dos competidores. Na pesquisa feita pela empresa de pesquisa Inavero, o NPS médio para o setor jurídico em 2016 é de 23%. É interessante notar que muitos pensam que o sucesso está acima de 50% ou ter como alvo um NPS de 75% ou acima. Lembrando que você está trabalhando com um possível resultado negativo - 100% para positivo - 100% ajuda a colocar a perspectiva 23%. No entanto, o número sozinho pode não ser suficiente. Em vez disso, considere perguntar ao cliente "por que ou por que não?", junto com a pergunta da pesquisa NPS.

Colaborar e trabalhar bem com um cliente requer habilidades flexíveis, como comunicação e gerenciamento de projetos. Os clientes desejam uma comunicação educativa, oportuna e eficiente através da tecnologia. Ninguém quer uma surpresa em termos de resultados ou de cobrança. A pesquisa do NPS com a pergunta de acompanhamento "por que ou por que não?" dá a um escritório de advocacia a oportunidade de verificar como ela está sendo feita e fazer as mudanças necessárias com base nos comentários. Outra medida complementar para o NPS é acompanhar a origem do seu novo negócio, medindo novos clientes provenientes de referências como porcentagem do total de novos clientes. É mais fácil vender serviços adicionais a clientes existentes ou clientes potenciais que são indicados.

Finalmente, mesurar a experiência do cliente aplica-se igualmente a grandes escritórios, hoje vários destes escritórios de advocacia estão se preparando para medir NPS. Conforme mencionado na minha primeira publicação, esses KPIs mais recentes em torno da experiência do cliente e dos custos de aquisição de clientes não exigem soluções tecnológicas sofisticadas.

MELHORANDO O RESULTADO FINAL

Anteriormente, exploramos os principais indicadores de desempenho (KPIs) para medir a experiência do cliente com os serviços jurídicos. Clientes satisfeitos aumentam as receitas, mas muitas empresas ainda falham porque não prestam atenção ao negócio de cronogramas e faturamento. Registrar as horas, os faturamentos, as cobranças e o fluxo de caixa são essenciais para os negócios e, portanto, para a sobrevivência de uma empresa. Agora, eu gostaria de me concentrar em KPIs em torno de cobranças que poderiam aumentar a lucratividade da sua empresa.

Pequenos escritórios de advocacia consideram os negócios e os resultados finais importantes, de acordo com o *Relatório de Pequenos Escritórios de Advocacias dos E.U.A. da Thomson Reuters de 2016.* No entanto, conforme descrito na minha primeira publicação nesta série, a maioria das empresas entrevistadas em KPIs se baseiam em saldos bancários ou dólares em casa no final do mês para medir a rentabilidade. Com base nessa informação, deduzo que a maioria das empresas está olhando para trás quando se trata de resultados. Não só é tarde demais para tomar medidas corretivas, se você esperar para ver como o mês acaba, mas o saldo bancário não mede com precisão a rentabilidade.
Escavando um pouco mais fundo, vemos que 18 dos 31 escritórios de advocacia pesquisados - que incluem empresas de todos os grupos de tamanho - não rastreiam KPIs. No entanto, ainda há tempo para configurar os principais indicadores de desempenho da sua empresa para medir e melhorar as arrecadações para 2017.

Finalmente, mesurar a experiência do cliente aplica-se igualmente aos grandes escritórios, e hoje vários destes escritórios de advocacia estão se preparando para medir NPS.

Tradicionalmente, um escritório paga sua equipe e contas com algum tipo de regularidade, provavelmente dentro de 30 dias. Portanto, as cobranças de contas a receber de uma empresa precisam ser pelo menos

dentro do mesmo prazo para evitar a falta de dinheiro. Usando um exemplo do meu livro, *Principais Indicadores de Desempenho em Pequenos Escritórios de Advocacia: Como medir seu caminho para maiores lucros*, calculamos os dias de bloqueio médios, que é uma medida de quanto tempo o seu dinheiro está vinculado a partir da data do registro de tempo para o faturamento e, finalmente, para cobranças. O período entre o tempo registrado na cobrança real é o bloqueio de Trabalho em Andamento (TA) e o período de faturamento para a cobrança é o bloqueio de Contas a Receber (CR). O escritório de advocacia no exemplo abaixo (Figura 2) tem dinheiro trancado por um total de 41 dias em média, com 21 como bloqueio de trabalho em andamento e 20 como contas a receber.

PROF PI 2016	JAN
4-PROF (g) TA Dias Bloqueados (#)	21
TARGET – TA Dias Bloqueados (#)	30
Entrada - Tempo total não faturado para o período*	US $ 407.500
Entrada - Início do saldo TA do período	$ 320,000
Entrada - saldo TA final do período	$ 275,500
* Inclui os custos e taxas externas	

PROF PI 2016	JAN
4-PROF (h) Dias de bloqueio CR (#)	20
TARGET – CR Dias de Bloqueio (#)	15
Entrada - faturamento total para o período *	$ 500,000
Entrada - saldo CR início do período	$ 125,000
Entrada - final do saldo CR do período	$ 531,250

Figura 2

Alternativamente, você pode começar com um KPI que analisa o envelhecimento do TA e CR no total para verificar se você possui um valor de caixa excessivo em 30 ou 60 dias. Embora os dias de bloqueio do target variem de acordo com a empresa, as melhores práticas seriam faturar o máximo de TA possível no mesmo mês que registrado e coletar CR imediatamente ou no prazo de 30 dias. Lembre-se, suas contas são devidas dentro de um período de tempo semelhante e o empréstimo de dinheiro incorre em pagamentos de juros que só comerão em seus lucros.

Além disso, uma palavra final sobre cobranças e compensações. Na pesquisa de KPI mencionada anteriormente, 18 das 58 empresas pesquisadas estão analisando alguma métrica de custo vs. receita orçamentada ou esperada, o que é um bom começo ao medir a rentabilidade. No entanto, quando as mesmas empresas foram perguntadas se todos os registros de horários tinham metas financeiras, apenas metade respondeu "sim". É difícil medir e recompensar a rentabilidade se não houver responsabilidade.

Para ilustrar a necessidade de alinhamento entre o cronômetro e os objetivos financeiros do escritório de advocacia, temos um associado "Allan" que está registrando horas e o faturamento bem acima de 100% do uso tradicional, e pensando que ele merece um bônus no final do ano. No entanto, algumas das suas cobranças devem ser reduzidas no final do ano, conforme mostrado na tabela abaixo (Figura 3). Allan perdeu seu objetivo em 12%, o que, a uma taxa de cobrança de US $ 160, se traduz em aproximadamente US $ 41.000 em baixas ou em dinheiro perdido. Se Allan entende que seu desempenho será marcado com base em faturamento e não em utilização, então ele não ficará surpreso quando seu bônus for impactado negativamente.

Uma advertência importante é que eu não estou sugerindo que os cronometristas devem parar de registrar horas - essa informação é inestimável para preços, incluindo a determinação de taxas de cobrança e fixas.

ALLAN	$ 160
S-PERF (a) Faturamentos Recolhidos pelo procurador	88%
TARGET - Faturamentos coletados pelo advogado	100%

Figura 3

É claro que há espaço para implementar uma gama mais ampla de KPIs para rentabilidade, e isso é possível usando soluções de software existentes, independentemente do tamanho da empresa ou localização geográfica. Na verdade, muitos dos KPIs mais recentes não exigem tecnologia além do Excel.

CRIANDO E CONTROLANDO MÉTRICAS

Chegamos a um círculo completo neste white paper sobre o melhor uso dos principais indicadores de desempenho (KPIs) ao retornar às métricas do cliente, desta vez com ênfase nos KPIs de desenvolvimento de clientes. Muitas vezes, os advogados não acreditam que prospectar e comercializar clientes potenciais seja o mesmo que as vendas e os esforços de marketing que ocorrem fora da profissão jurídica. Além de importantes considerações de publicidade ética que não devem ser ignoradas, há muito a aprender com as práticas de desenvolvimento de negócios fora da lei.

No nosso exemplo supracitado, discutimos uma pesquisa de KPI de 62 empresas, onde 36 registraram horas, cobranças e faturamento, mas apenas 25% dessas empresas rastrearam o número de novos clientes. Novos clientes trazem novas receitas, portanto, coletar esses dados permite que você avalie melhor seus esforços de marketing e desenvolvimento de negócios. Além disso, apenas cerca de um terço das empresas rastreou o valor do canal por advogado e o custo da aquisição do cliente. Há espaço para mais KPIs dentro do direito, e isso é possível sem ter que adotar tecnologias caras. Muitos dos KPIs mais recentes discutidos aqui não requerem software além do Excel. Agora, examinaremos a criação e o rastreamento de algumas métricas de desenvolvimento do cliente, incluindo o potencial canal do cliente.

Em primeiro lugar, é importante adotar uma abordagem holística para as métricas, porque os KPIs são interdependentes dentro de um quadro geral que segue o fluxo de trabalho e os processos dentro de uma empresa. Na mesma pesquisa mencionada acima, apenas seis das 26 empresas que usaram KPIs para medição, além da utilização tradicional, usaram mais de quatro KPIs. Portanto, enquanto um canal de KPI é importante, existem outras medidas, como conversão de clientes e taxas de referência, que monitoram os esforços de desenvolvimento do cliente. De forma semelhante, os KPI de desenvolvimento de clientes não são as únicas métricas do cliente. A experiência do cliente e o custo dos KPI de aquisição de clientes também devem ser rastreados para otimizar o uso de recursos de firmas limitadas. Medir os esforços para atrair novos clientes e seu valor para a empresa é fundamental para a lucratividade. Além disso, é arriscado focar apenas em uma área KPI.

Nós olhamos para o mundo dos negócios para um exemplo de usar um canal de vendas para monitorar a quantidade de negócios do cliente recebido para garantir que as metas ou os orçamentos globais de receita da empresa serão atendidos. Uma advertência geral é que criar e manter um canal de clientes é mais uma arte do que uma ciência por causa das estimativas que devem ser feitas.

Abaixo está um exemplo de um canal de escritórios de advocacia familiar do meu livro, *Principais Indicadores de Desempenho em Pequenos Escritórios de Advocacia: Como medir seu caminho para maiores lucros* (Figura 4). Observe que ele é compilado usando o Excel. Alguns sistemas de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM) produzem um canal, mas é útil entender o básico. Usando o Cliente 6 para ilustrar: O valor de $ são as taxas projetadas a serem faturadas, que são fixadas em US $ 25.000. O Go representa a probabilidade de o Cliente 6 avançar com o assunto e o Get é a sua chance de obter o trabalho. O Valor Ajustado é o $ 25,000 multiplicado pelo 25% Go e pelo 100% Get.
Enquanto a matemática para valor ajustado é simples, chegar em $ Valor, Go e Get pode ser um desafio.

EXEMPLO DE CANAL - MARÇO DE 2016

Família CD	$ Valor	Go	Get	Ajuste Valor
Cliente 1	$ 1,500	50%	50%	$ 375
Cliente 2	$ 5,000	75%	100%	$ 3,750
Cliente 3	$ 5,000	75%	50%	$ 1,875
Cliente 4	$ 10.000	100%	100%	$ 10.000
Cliente 5	$ 1,500	100%	25%	$ 375
Cliente 6	$ 25,000	25%	100%	$ 6,250
Total	$ 48,000			$ 22,625

Figura 4

Se você não tem um menu discreto de serviços diferentes, pacotes de taxas fixas ou uma estimativa de quanta receita cada cliente irá trazer, faça o seu melhor para fazer algumas estimativas com base no histórico passado. Para Go and Get, limite as opções para 25%, 50%, 75% e 100%. Pense em Get em termos de número de outros concorrentes para o trabalho. Se a concorrência for entre duas empresas, mas você acha que o concorrente tem uma chance melhor, então use 25%; ou, se for um empate entre as duas empresas, 50%. Novamente, estas são estimativas.
O objetivo é comparar o Valor Ajustado para sua receita orçamentada para o próximo período verificando se você precisa ajustar seus esforços de desenvolvimento de clientes.

É preciso repetir que você não pode olhar apenas uma métrica, mesmo dentro de uma categoria de KPI, como o desenvolvimento de clientes. As métricas de rastreamento, como quais clientes potenciais mantêm sua empresa em comparação com o total de clientes que você está prospectando, fornecerão informações para refinar seu canal e também direcionar seus escassos recursos de marketing.

Por fim, os KPIs não se limitam aos pequenos escritórios de advocacia ou apenas aos Estados Unidos.
Os princípios de pequenos escritórios jurídicos e suas estruturas podem ser aplicadas a todos os tamanhos de empresas em todos os lugares.

SOBRE A AUTORA:
Mary Juetten
CEO e fundadora da Traklight

Mary Juetten é fundadora e CEO da Traklight e dedicou sua carreira por mais de 30 anos para ajudar as empresas a alcançarem e protegerem seu sucesso.
Juetten é uma escritora internacional, oradora e mentora. Em 2015, co-fundou a Evolve Law, uma organização de mudança e adoção de tecnologia na lei.
Juetten foi nomeada para a lista da ABA's Legal Resource Technology Center 2016 Women in Legal Tech e trabalha no Group Legal Services Association (GLSA).

Seu novo livro, *KPI's Small Law Firm: How to Measure Your Way to Greater Profits* (Principais Indicadores de Desempenho em Pequenos Escritórios de Advocacia: Como medir seu caminho para maiores lucros – em tradução livre) foi publicado pela Thomson Reuters - Legal no outono de 2016.

Sobre o Legal Executive Institute da Thomson Reuters

O Legal Executive Institute reúne pessoas de toda a indústria legal para aquecer a conversa e o debate, dar sentido aos últimos eventos e tendências e fornecer orientação à medida que você enfrenta as oportunidades e os desafios que essas mudanças apresentam.
Para ver a versão original desse white paper, acesse: legalexecutiveinstitute.com.

© 2017 Thomson Reuters S04 5400/3-17