



Saiba como mapear clientes e tornar escritório rentável

Atualmente, nos Estados Unidos e na Inglaterra, assim como em outros países, uma das principais tendências em voga nos escritórios de advocacia é o chamado desenvolvimento de negócios (do inglês *business development*). Na verdade, trata-se de um nome mais pomposo, e abrangente, para designar vendas, uma atividade, sob certos aspectos, proibida e mal interpretada, mas que, inegavelmente, sempre foi feita pelos advogados, ainda que de um modo não tão explícito.

O desenvolvimento de negócios nada mais é do que a sistematização de diferentes ações, algumas inovadoras, que permitem ao escritório atuar com um escopo de trabalho muito bem definido e cujo objetivo final é o desenvolvimento de relacionamentos duradouros e mutuamente proveitosos com os clientes.

Mas, antes que alguém diga que se trata de uma atividade antiética, vamos pensar em dois cenários típicos que são facilmente encontrados no país. A partir deles, espero apresentar mais do que boas razões em prol do desenvolvimento de negócios.

O primeiro cenário é o do escritório que é uma verdadeira “clínica geral”, onde os advogados trabalham muito, em todas as frentes do Direito, e atendem a todos os tipos de clientes que entram porta adentro, tendo como principal objetivo garantir, na medida do possível, a sobrevivência do escritório.

Certamente, nenhum desses advogados imaginava essa situação quando optaram por estudar Direito ou mesmo quando se formaram. É uma situação desanimadora, pois faz com que o trabalho se torne, por vezes, mecânico e desprovido de qualquer envolvimento mais profundo. Aparentemente, o escritório se encontra num beco sem saída, pois não dispõe de tempo e recursos para investir em novas direções, mesmo que exista vontade por parte dos sócios.

O segundo cenário é o do escritório rentável que, mesmo sendo financeiramente saudável, também atende a todos os tipos de clientes e, muitas vezes, tem dificuldade em desenvolver novas áreas de atuação ou mesmo novos mercados. Uma análise detalhada do faturamento certamente mostrará um resultado alinhado com a chamada Lei de Pareto. Ou seja, que cerca de 80% do faturamento é gerado por apenas cerca de 20% dos clientes. Logo, podemos deduzir que, muito provavelmente, uma grande quantidade de clientes gera muito trabalho, rende muito pouco, caso não dê prejuízo, e tira tempo dos advogados que poderia ser investido em clientes mais rentáveis.

Para que servem esses dois exemplos? Para mostrar que é essencial refletir e realizar um mínimo de planejamento, o que, por sua vez, dará um direcionamento mais preciso para o negócio. Para tanto, será necessário identificar: as áreas de atuação nas quais os advogados detêm *expertise* ou deveriam se desenvolver; os perfis ideais de clientes a serem atendidos e/ou prospectados; as localidades onde o escritório já atua ou pretende atuar; e, no caso de advocacia empresarial, os setores industriais onde o escritório tem, ou pretende desenvolver, presença.

Esse planejamento de base tende a ser mais facilmente realizado em escritórios que estão começando, pois, ainda que a prospecção de clientes seja uma atividade trabalhosa e que leva tempo para render frutos, ela será realizada com base em um foco muito bem definido de trabalho. Em suma, será uma



forma de trabalhar com método desde a criação do escritório e realizar atividades de marketing mais integradas e com maiores chances de sucesso.

Já no caso de escritórios com anos de estrada, será preciso mapear profundamente a clientela, de modo a identificar os clientes mais rentáveis, os menos rentáveis com potencial de crescimento e aqueles que, idealmente, deveriam ser descartados. Como resultado, será possível identificar um ou mais perfis ideais de clientes assim como as áreas de atuação mais rentáveis e/ou requisitadas e as principais localidades atendidas.

Por fim, para escritórios que lidam com empresas, será possível identificar os setores industriais com maior concentração de clientes, o que se traduz em setores nos quais o escritório detém *expertise* e/ou onde deveria investir. A partir do mapeamento será possível planejar uma nova direção para o escritório. No caso de escritórios tentando sobreviver, esse tipo de planejamento exigirá um investimento extra que, em médio/longo prazo, acompanhado de muita dedicação, poderá surtir o efeito desejado.

Todo esse trabalho é base essencial para o desenvolvimento de negócios, uma atividade que, geralmente, se divide em duas vertentes: a chamada venda cruzada e a prospecção de novos clientes. Como conseguir novos clientes é mais difícil e caro, o caminho recomendado inicialmente é o de investir o máximo possível no relacionamento com os clientes atuais, principalmente os mais rentáveis. Isso não significa que os menos rentáveis não receberão tratamento adequado, mas, sim, que os de maior rentabilidade e, geralmente, maior número de serviços contratados terão um tratamento diferenciado.

A questão chave reside no fato de que escritórios normalmente atuam em diferentes áreas do Direito e que tal conhecimento encontra-se dividido entre diferentes advogados, algo totalmente natural. Logo, para melhor atender os clientes atuais e realizar um processo de venda cruzada, será preciso que os advogados desenvolvam uma nova habilidade: trabalhar em equipe. Não é uma tarefa das mais fáceis, mas, quando implementada com sucesso, garante resultados fantásticos.

Como resultado, a equipe de advogados será obrigada a conhecer melhor o negócio de seus clientes, de modo a expandir o leque de serviços contratados. Cabe ressaltar que a idéia não é simplesmente vender serviços a qualquer custo, mas conhecer os clientes profundamente e oferecer serviços de alto valor agregado.

O mesmo raciocínio se aplica ao trabalho de recepção e prospecção de novos clientes. O escritório, na medida do possível, deixará de atender novos clientes que não se encaixem no perfil ideal, o que não necessariamente se traduz em recusas secas, mas em mostrar a um potencial cliente que o escritório não é a melhor opção para a sua necessidade. Nesse tipo de situação, é imprescindível indicar um escritório parceiro, uma atitude que será muito bem recebida. Aceitar apenas clientes dentro de um ou mais perfis previamente definidos permitirá que o escritório saia da posição passiva de reação às escolhas do mercado e tenha uma atuação mais proativa. Afinal, o escritório terá um direcionamento muito bem definido para ir ao mercado e escolher seus futuros clientes.

O desenvolvimento de negócios oferece inúmeras vantagens. Do ponto de vista do escritório, leva a relacionamentos mais profundos e diversificados, mais longos e mais rentáveis, que tornarão mais difícil a saída de um cliente para um concorrente ou mesmo para um ex-sócio que abriu seu próprio escritório,



uma situação bastante comum. Cabe destacar, também, a maior integração que existirá entre os advogados, com todos efetivamente colocando os interesses dos clientes em primeiro lugar. Já o cliente, além de um relacionamento mais profundo, receberá um atendimento personalizado, voltado para o seu negócio, e orientado a resultados.

Enfim, as possibilidades são muitas, mas não é uma atividade de fácil implementação. O desenvolvimento de negócios, para ser bem-sucedido, exige reflexão, planejamento, trabalho em equipe e dedicação contínua. Como resultado, o escritório terá uma direção de futuro mais precisa e clientes mais satisfeitos, sem falar que todas as suas atividades de marketing poderão ser desenvolvidas de modo integrado e mais produtivo.

Date Created

15/03/2007