



## Cultura de rainmaking é essencial para sucesso de bancas

Trabalhar com administradores de escritórios é a melhor forma de atrair negócios na advocacia. Quem garante é Larry Kohn, da Kohn Communications, no artigo "Building a Rainmaking Culture" (construindo a cultura de rainmaking). Rainmaking: quer dizer fazer chover. Metaforicamente, o processo de trazer novos clientes para uma prática profissional, tal como advocacia. Em geral, é o processo que traz resultados financeiros para uma firma.

Mesmo os mais acirrados críticos dos americanos são obrigados a reconhecer uma coisa: eles são bons de negócios, principalmente de marketing. Para os advogados que ainda não entraram para o clube VIP da advocacia, a American Bar Association (ABA), a Ordem dos Advogados dos EUA, recomenda a leitura do artigo "Building a Rainmaking Culture".

Exortar, implorar, incitar os advogados da banca a trazer negócios para a firma raramente funciona, diz Kohn. É por isso que ele recomenda que a firma trabalhe com administradores de escritórios para desenvolver uma forte cultura de *rainmaking*.

A cultura de uma banca é uma coleção de valores, visão, procedimentos e demonstração, explica. A cultura é forte quando há harmonia interna, sem dissidências e desencorajamentos. Os valores são os princípios norteadores, sobre os quais serão assentados o planejamento e a implementação de todas as atividades da firma. Kohn apresenta alguns valores de *rainmaking*. Veja abaixo:

### **O sucesso requer manter bons clientes e conseguir outros melhores**

Nem todos os líderes de bancas acreditam nisso. Muitos creem que um bom trabalho, apenas, garante o crescimento. Essa crença mina a cultura de *rainmaking*. Essa cultura demanda uma atitude mais proativa. A dura realidade é que, mesmo depois de receber trabalho de qualidade, os clientes se vão. Eles fazem fusão, vendem, falem ou são atraídos por concorrentes.

### ***Rainmaking* não é uma opção**

Muitos advogados veem o *rainmaking* como discricionário. Quando tudo está indo bem, estão muito ocupados para investir nisso. Quando vai mal, manter altos salários se torna prioridade. Assim, o orçamento para *rainmaking* é cortado. A firma se descapitaliza e perde poder de fogo. Manter os esforços de *rainmaking*, em todas as circunstâncias, reduz os riscos de falha em tempos difíceis.

### ***Rainmaking* é um trabalho de equipe**

Muitas firmas ainda são uma coleção de esforços "solos", que fazem *marketing* independente e comem o que conseguem matar. Quando uma equipe traz negócios para a firma, os clientes percebem sua força. Além disso, um esforço organizado de uma equipe cria a experiência de unidade.

### **Todos na firma têm de contribuir para o processo de *rainmaking***

Em muitas firmas, se acredita que esse esforço é reservado a apenas alguns advogados. Isso exclui os demais, que poderiam dar uma importante contribuição. Embora alguns advogados tenham mais desenvoltura para interagir com clientes prospectivos e fontes de referência, os demais podem trabalhar na retaguarda. Coordenar seminários, analisar mercados-alvo e produzir material de comunicação são



---

algumas das atividades em que podem se engajar.

### **Todas as interações interpessoais devem servir para desenvolver confiança**

Muitas vezes, advogados podem não se dar conta de que cada interação com um cliente é uma oportunidade para construir uma relação de confiança – ou de desconfiança. Todos os advogados devem estar atento para cada etapa do relacionamento com o cliente, desde a recepcionista à pessoa responsável pelo envio da conta ou pela cobrança. Um sentimento de orgulho da firma motiva os advogados a se comunicarem melhor. E maximiza as referências de relacionamentos já existentes.

### **Inovação é um fator crítico para o sucesso**

Frequentemente, os advogados fazem as coisas da mesma maneira que fizeram no passado. Enquanto isso, outros advogados estão desenvolvendo melhores estratégias para atrair e servir os clientes. Inovação é responsabilidade de todos. Todas as vezes que um advogado soluciona um problema de um cliente, a solução deve ser considerada como uma possível oferta a outros clientes. A prática da advocacia, como em qualquer outro negócio, deve ser um processo estado-da-arte.

### **Visão**

Uma visão é uma coleção de metas, que descrevem o futuro da firma. As metas são um produto dos valores descritos acima. Muitas firmas têm metas que medem horas faturáveis, receita ou ganhos por sócio. Seguem-se alguns exemplos de metas de *rainmaking*, que servem para firmas e para advogados, individualmente.

### **A firma vai maximizar sua presença em cada cliente**

Isso é importante por duas razões: 1) maximizar as receitas; 2) reduzir o risco de um concorrente botar um pé na empresa do cliente. Portanto, a firma tem de se certificar de que os advogados estejam atentos a todas as necessidades dos clientes e de que os clientes conheçam bem os serviços prestados pela firma.

### **A firma vai aumentar sua participação de mercado**

O crescimento não pode ser limitado à expansão dos serviços aos clientes atuais. Concentrações muito altas em clientes ou setores já existentes podem criar problemas catastróficos. É importante ter um portfólio diversificado de clientes.

### **A firma vai oferecer o maior valor, em comparação com todos os concorrentes**

Entender o valor é um fator chave para *rainmaking*, porque isso é o que os clientes querem. O valor é a proporção entre os benefícios e os custos. O maior valor não é necessariamente o de menor custo. Pode ser o de maior custo. A questão é a proporção. Os advogados precisam entender o valor que a firma oferece e melhorá-lo constantemente. À medida que isso acontecer, os advogados serão mais eficazes em comunicá-lo – e se sentirão mais estimulados a fazê-lo.

### **Metas para advogados da firma**

**Os advogados vão ficar mais entusiasmados sobre *rainmaking*.** O entusiasmo é natural quando advogados fixam metas razoáveis, em etapas realizáveis. Ele é nutrido pelo sucesso e pelo reconhecimento. O entusiasmo deve ser esperado e o negativismo deve ser prontamente afastado. Isso não quer dizer que todos os advogados devem ter uma atitude de Polaina, nem significa que todos os



---

advogados devem concordar com as estratégias de *rainmaking*. Significa que "os do contra" devem ajudar no que puderem e não desencorajar os outros em qualquer circunstância.

### **Os advogados vão trabalhar em equipes de *rainmaking***

Os advogados vão se esforçar para identificar colegas na firma que compartilham metas comuns e, então, discutir possíveis oportunidades e planejar a busca de clientes de forma coordenada.

### **Os advogados serão organizados no processo de *rainmaking***

Os advogados vão aprender como ser eficientes e consistentes no processo de *rainmaking*. Vão se esforçar para serem sistemáticos em seus esforços para identificar alvos de qualidade, manter bancos de dados precisos de contatos, identificar estratégias de contato com os clientes e comunicar com seus alvos regularmente.

### **Os advogados vão se esforçar para inovar**

Os advogados vão buscar a melhores maneiras de praticar seu trabalho qualificado, bem como as melhores maneiras de promovê-lo. Eles vão compartilhar suas observações de melhores práticas com os colegas, para maximizar a inovação em cada aspecto das operações da firma.

### **Procedimentos**

São as melhores maneiras pelas quais as coisas são feitas.

### **Todos os alvos e atividades são pré-aprovados**

Muitas vezes, os fundos para *rainmaking* não são investidos sensatamente. Isso acontece porque os padrões para o que se revela um alvo de qualidade ou atividade não estão claros. As firmas de advocacia devem ajudar a cada advogado saber porque cada alvo e cada atividade se qualificam como boas oportunidades. O líder do grupo ou sócio de *marketing* deve rever todos os alvos e atividades para se certificar de sua qualidade.

### **Todos os clientes são avaliados em relação a oportunidades de cruzamento de vendas**

As equipes do grupo de prática devem analisar cada cliente, para avaliar as necessidades que podem ser atendidas por outros grupos de prática da firma.

### **Todos os advogados se familiarizam com as capacidades da firma**

Todos os advogados devem estudar o *website* da firma e se familiarizar com todos os serviços da firma. Da mesma forma, cada grupo da prática deve educar os advogados de outros grupos da prática sobre seus serviços e seus clientes.

### **Todos os colegas devem ser encorajados a participar**

Não é razoável esperar que jovens advogados se tornem *rainmakers* sem exposição às técnicas. Os procedimentos devem disponibilizados para assegurar que todos os jovens advogados aprendam de *rainmakers* existentes, participando de reuniões de venda, eventos de *rainmaking* e encontros com clientes prospectivos e fontes de referência.

### **Demonstração**

É a atuação da administração, em conformidade com os valores, visão e procedimentos. A demonstração



é, no final das contas, o aspecto mais importante da criação da cultura de *rainmaking* – e é onde muitas firmas falham. A administração pode falar sobre as boas regras do jogo, mas nunca segui-las. Veja alguns exemplos de demonstração de *rainmaking*.

### **A administração participa**

Muitas vezes, os administradores falam sobre a importância do *rainmaking*, mas deixam de participar pessoalmente. A administração tem de demonstrar seu apoio fazendo – atuando como exemplo e estabelecendo os padrões. Os administradores também devem convidar os advogados para participarem de almoços e reuniões de venda ligadas a *rainmaking*.

### **A administração deve tornar o *rainmaking* acessível**

A firma deve implementar uma variedade de atividades, para as quais todos os advogados possam convidar seus contatos. Uma festa de ocasião e alguns seminários por ano podem dar aos advogados razões fáceis e apropriadas para se comunicarem com seus contatos. A firma deve enviar-lhes informes por e-mail, implementar *webcasts* e manter um *blog*.

### **A administração deve demonstrar reconhecimento**

É claro que o *rainmaking* bem-sucedido deve resultar em aumentos da compensação. Mas, compensações não têm de ser necessariamente financeiras. Uma congratulação pessoal pode ser um prêmio significativo. A administração deve se assegurar de reconhecer todos os esforços de *rainmaking* e não apenas os que resultam na conquista de novos clientes. Envolvimento ativo em organizações bem visadas, palestras e artigos devem ser reconhecidos pessoalmente e em reuniões de grupo.

### **Fazendo acontecer**

Criar uma cultura de *rainmaking* não é uma tarefa fácil. Requer pensamento claro e implementação consistente. Os administradores da firma são participantes críticos.

Sem uma cultura adequada, é fácil que os advogados conservem velhos comportamentos. Entretanto, se os valores são sólidos, a visão é clara, os procedimentos são razoáveis e a administração atua responsabilmente, os advogados vão se sentir mais confortáveis em participar do *rainmaking*. E, quando eles participam, há uma boa chance de sucesso para todos.

### **Date Created**

16/07/2011