

---

## Especialista ensina como superar fobia dos advogados por vender serviços

Em um fórum para advogados na Internet, um dos participantes fez uma pergunta que gerou mais de uma centena de respostas: "Por que razão a maioria dos advogados odeia o conceito de marketing e de vendas?" O advogado e consultor de comunicação John Cunningham leu todas as respostas atentamente. Todos os advogados ofereceram uma possível explicação. Nenhum refutou a ideia de que a maioria dos advogados odeia marketing e vendas, ele disse.

Os advogados explicam sua resistência ao marketing e à venda por razões tais como: "Vender não é profissional"; "Marketing me faz ver a advocacia como um negócio"; "Se enviarmos boletins e promovermos seminários sobre questões jurídicas para os clientes, eles não vão precisar de nossa ajuda para contenciosos".

Com sua paciência, ele selecionou as dez "razões" mais comuns, apontadas pelos advogados. Com sua experiência profissional, que inclui oito anos na assessoria jurídica de uma corporação listada na *Fortune 500*, ele arriscou dar sugestões a firmas de advocacia, em cujos quadros a maioria dos advogados sofre de aversão a marketing e vendas, para vencer resistências e mudar mentalidades. Para ele, a maioria das "desculpas" — e possíveis soluções para as firmas de advocacia para superá-las — se enquadram em dez categorias:

1. O marketing e a venda violam nossas tradições e/ou a ética profissional.

Essa objeção vem em diversos sabores, tais como "o marketing é uma espécie de trapaça" ou "vendas e marketing são a mesma coisa que perseguir ambulância" — *ambulance chasing* é uma terminologia depreciativa usada por advogados americanos para criticar advogados especializados em danos por acidente, que vão atrás de ambulâncias com sirenes ligadas, acreditando que em seu destino há alguma vítima de acidente, que irá precisar de um advogado para processar alguém. Para Cunningham, os advogados, mesmo os mais jovens, estacionaram em um tempo em que a venda era considerada uma violação das regras profissionais. E interpretam que a simples atividade de se conectar com clientes prospectivos é totalmente errada.

Solução: convide para fazer uma "palestra", no escritório, um membro da comissão de ética da ordem dos advogados, depois que você já conhecer a posição dele. Ele pode prestar esclarecimentos e responder a perguntas dos advogados incrédulos, com o propósito de estabelecer uma linha entre o que é e o que não é ético em um esforço de marketing ou de vendas. A melhor parte, ele diz, é que membros da comissão de ética podem contar aos advogados o que outras firmas estão fazendo para atingir e se conectar com possíveis clientes. Existem algumas ferramentas de marketing, como anúncios publicitários, que não podem ser usados. Mas há muitas ferramentas à disposição dos advogados. Advogados autônomos podem ir à comissão de ética e tirar, pessoalmente, suas dúvidas. É melhor que essas conversas sejam particulares, para não cair no discurso costumeiro.

## 2. Clientes não gostam que se tente vender qualquer coisa a eles.

Esse tipo de resistência é realmente uma "projeção". Muitos advogados erguem barreiras entre eles e o mundo exterior, na forma de filtragem de chamadas telefônicas, em suas atitudes frias e nas "paredes" que criam contra interações sociais, com base no receio de penetração de pessoas indesejáveis. Outras vezes, os advogados se preocupam com a possibilidade de os clientes os considerarem intrometidos ou mercenários, se tentam se aproximar para discutir negócios.

Solução: traga ao escritório, para falar com os advogados, alguns clientes que foram cortejados pela firma — ou melhor ainda, por outras firmas —, para explicar que tipos de esforço de marketing ou de vendas das firmas eles gostam e que tipos desdenham. Deixe que os clientes falem, por eles mesmos, sobre que tipos de "abordagem" funcionaram no caso deles, que tipos de boletins ou de outras formas de comunicação os fizeram pegar o telefone e ligar para a firma de advocacia ou ainda que tipos de referências ou apresentações não solicitadas os influenciaram favoravelmente. Os advogados vão aprender, certamente, que tipo de valor os clientes esperam obter de uma "abordagem" feita de maneira respeitosa. Os advogados autônomos e as pequenas firmas — e qualquer marqueteiro — podem pedir essa orientação diretamente aos clientes, mesmo que já sejam clientes de alguma firma. A maior parte das pessoas gosta de ensinar ou de ser o "tutor" de alguém.

## 3. Meu tempo é melhor empregado em "trabalho real".

Esse tipo de resistência é apenas uma forma de desdenhar o marketing. É uma avaliação comparativa de duas atividades, marketing e trabalho jurídico, em termos de retorno dos investimentos. Por trás dessa resistência há um certo sentimento nobre de que realizar trabalhos ou prestar serviços de alta qualidade é uma tarefa mais valiosa do que se "vangloriar" dos resultados obtidos. A suposição implícita, não substanciada por qualquer prova empírica, é a de que mais trabalhos de clientes vão bater à porta da firma se os advogados concentrarem 100% de seu tempo e energia tratando de ser os melhores advogados do mundo.

Solução: convide, para fazer uma "palestra" no escritório, um professor de uma escola de negócios ou de administração de empresas ou um marqueteiro experiente. Eles podem contar aos advogados casos de empresas, com produtos maravilhosos, que foram à falência ou perderam ótimas oportunidades porque seu marketing era ruim. Quem sabe podem detalhar a história do fracasso da Xerox na área de computação. A Xerox inventou a maioria dos primeiros avanços em computação pessoal, mas falhou na venda. Podem também explicar como a Microsoft exerceu, por muitos anos, o domínio do mercado de computação, apesar de os produtos da Apple, como o Macintosh, serem muito superiores. Um marqueteiro, que estuda o marketing na área de serviços profissionais, pode explicar por que algumas firmas aumentaram suas receitas por profissional e as receitas brutas por meio de um foco consciente em marketing, enquanto firmas que faziam um "grande trabalho" desapareceram do mercado ou deixaram de crescer em um ambiente competitivo. Os advogados autônomos e de pequenas firmas têm de encontrar formas de se relacionar com pessoal de marketing, como frequentar reuniões de suas associações.

#### 4. Marketing é uma outra profissão, assim eu só posso complicar as coisas.

Nesse caso, há um sentimento genuíno de profissionalismo dos advogados embutido na declaração. A grande maioria dos advogados dá uma importância considerável à correção de seus atos. Advogados também são treinados na arte da antecipação do que pode sair errado, se feito de forma incorreta. Assim, muitos advogados preferem deixar o marketing para os profissionais da área. Mas esse raciocínio é um tanto radical. Em um exemplo exagerado, imagine um paciente que não toma sua medicação, não faz o regime e os exercícios prescritos para seu tratamento, porque a cura é um mister do profissional de saúde. Em muitos casos, a função do médico, como a do marqueteiro, é apenas a de orientar. Há muitas funções de marketing que só podem ser cumpridas pelos advogados. O marqueteiro não pode, por exemplo, desenvolver relacionamentos para o advogado. E desenvolver relacionamentos pode ser considerado um trabalho de marketing. Um marqueteiro também não pode produzir um texto para o website da firma, sem ter pelo menos a orientação do advogado. A atitude "eu faço o trabalho, você faz as vendas" não funciona. Os advogados têm de alocar parte de seu tempo para trabalhar com profissionais de marketing, com clientes e clientes prospectivos.

Solução: pode ser difícil para uma firma de advocacia lidar com esse tipo de resistência. Ela não se baseia em qualquer espécie de desdém pelo marketing, mas no reconhecimento da competência superior do marqueteiro nesse mister. Muitos clientes têm uma atitude semelhante quando examinam o trabalho de seus advogados: "Deixa que eu cuido da empresa e dos negócios. Se preocupe com seu trabalho de me manter longe dos problemas e de resolvê-los, quando aparecem", eles dizem. Quando isso acontece, há que se esclarecer as coisas. O advogado precisa explicar que o sucesso é uma consequência de trabalho de equipe, de colaboração entre o empresário, o advogado, o marqueteiro e outros profissionais. A simples delegação de trabalhos não produz o mesmo efeito. A firma pode, ou deve, convidar um marqueteiro para explicar a seus advogados como um trabalho de colaboração entre eles sempre traz melhores resultados.

#### 5. Eu fiz faculdade de Direito para praticar advocacia, não para operar uma empresa.

Essa é a resistência mais comum. Muitos advogados têm uma espécie de ressentimento contra a necessidade de se envolver com atividades empresariais. Afinal, escolheram uma profissão nobre, que parece distante de certas "operações comerciais" que parecem não enobrecer o homem. Alguns advogados chegam ao ponto de considerar os marqueteiros uma espécie de vírus que contaminou as firmas de advocacia com obsessões pela venda, pelas receitas, pela produtividade, pela eficiência e outros conceitos incômodos. Esses advogados podem associar os esforços de marketing a práticas como a do "roubo de clientes", competição agressiva e outros problemas que têm de superar, enquanto cumprem o seu mister profissional.

Solução: esses advogados dificilmente confiam nos marqueteiros. Às vezes, os veem como inimigos. Podem até tentar evitá-los. Mas devem, gostem ou não, considerar o impacto que podem exercer em suas carreiras e na firma. O problema pode ter origem em pouca informação. Nesse caso, o advogado precisa "encarar o inimigo" de frente. Precisa confrontá-lo pessoalmente, para discutir, conversar, ouvir e aprender. Deve se conectar e desenvolver a confiança mútua. Muitos empresários têm um ressentimento semelhante contra os advogados. Acham que o mundo dos negócios era um paraíso antes de os

---

advogados o destroçarem. Também é um prejulgamento, sem base factual. A melhor tática de um advogado, quando isso acontece, é explicar ao empresário que ele está culpando o termômetro pela febre. Os advogados não inventaram os problemas e os marqueteiros não inventaram a competição. São profissionais que operam em seus respectivos campos magnéticos. Ambos ajudam alguém a sobreviver, ou não.

6. Advogados não têm qualquer produto para vender, de forma que marketing não se aplica a eles.

Muitos advogados associam marketing a esforços de venda de geladeiras, carros ou quaisquer produtos de consumo. Não de serviços. Aliás, podem argumentar que as firmas de publicidade não fazem anúncios delas mesmas. Na verdade, se o fizessem, isso seria um desperdício de dinheiro. As firmas de publicidade preferem fazer o que os advogados de sucesso fazem: se conectar com os clientes, desenvolver relacionamentos etc. Enfim, elas fazem o marketing de seus serviços. Assim, há um certo fundamento nessa observação, mas ela evidencia uma certa confusão entre marketing e publicidade (anúncios).

Solução: descubra uma maneira de explicar aos advogados a diferença entre publicidade e marketing. Os esforços de marketing são indispensáveis a todas as organizações que dependam de receita para sobreviver. A disciplina "Marketing" estuda, basicamente, por que os clientes compram os serviços da firma — ou do advogado autônomo —; que serviços compram; quando e como tomam a decisão de comprar; quanto estão dispostos a pagar pelos serviços; o que faz com que comprem mais do mesmo serviço; que serviços diferentes podem querer comprar da firma; o que faz com que abandonem sua firma e se bandeiem para uma concorrente; e o que faz com que recomendem sua firma a outros possíveis clientes. Em outras palavras, o marketing tenta entender o que faz a sua "caixa registradora" tilintar. Você pode considerar trazer à firma marqueteiros experientes, que trabalham com profissionais de outra área de serviços, para conversar com seus advogados e explicar como fizeram suas organizações crescerem com um marketing eficaz. Ou um professor universitário especializado no assunto. Lembre-se: advogados só aceitam testemunhos técnicos de especialistas altamente credenciados.

7. Marketing e vendas estão totalmente fora da minha zona de conforto.

Muitos advogados declaram, com sinceridade, que sentem um grande desconforto, mesmo constrangimento às vezes, quando se menciona a necessidade de fazer marketing ou pior ainda, vendas. Não há resistência racional à necessidade de fazer marketing e vender. Não há qualquer preconceito contra o trabalho de marketing. Há apenas uma certa aversão ou, quem sabe, apenas um desconforto de quem pensa que não nasceu para isso.

Solução: um advogado nessa categoria deve ser visto como "marqueteiro-bebê". É preciso ver, primeiramente, se ele consegue dar algum passo. Provavelmente pode. Certamente terá a coragem e a disposição para comparecer a um evento, em que clientes prospectivos e outros advogados estarão presentes. Pode ser que não sinta qualquer desconforto em se apresentar a um cliente prospectivo e iniciar um relacionamento. Se fizer isso, já estará dando seus primeiros passos em marketing e vendas. Pode ser que considere apropriadas, para advogados, referências de clientes ou de colegas de profissão a um cliente prospectivo. Se for o caso, quem sabe se pode discutir formas de conseguir mais referências.

---

Alguns advogados têm dificuldades para um "corpo a corpo" com os clientes, mas são bons redatores. Podem escrever os textos que irão facilitar a tarefa de advogados que se disponham a fazer o "corpo a corpo". Mais uma coisa a fazer: lembrar aos advogados que tais clientes prospectivos são alvos de advogados de outras firmas. O instinto de sobrevivência deverá se sobressair.

8. Eu não tenho tempo para isso. Minha carga de trabalho já é alta.

Esse tipo de resistência se assemelha, de alguma forma, à outra: "meu tempo pode ser melhor empregado com trabalho real". Mas há uma diferença entre elas. O advogado que se diz muito ocupado, como desculpa, pelo menos acredita na eficácia do marketing. O problema pode ser o receio de assumir mais responsabilidades, se ver envolvido com um excesso de trabalho e, por isso, falhar com algum cliente. Esse receio é mais comum entre advogados que atuam na linha de frente e/ou são frequentemente solicitados a fazer o trabalho duro.

Solução: alguns advogados chegam à conclusão de que não precisam ampliar sua base de clientes porque seu volume de trabalho já é o suficiente. Isso pode ser um resultado do fato de serem muito bons profissionais, que fazem mais do que é realmente necessário para garantir o sucesso dos clientes. Mas eles podem mudar de ideia e contribuir com os esforços de marketing, se forem convencidos de que: 1) a sobrevivência da firma, e conseqüentemente de todos os seus advogados, depende da conquista de novos clientes, o que, por sua vez, depende dos esforços de marketing e de vendas; 2) a firma vai ajudá-los a suportar a carga maior de trabalho com a colaboração de outros advogados e com o uso de aplicativos tecnológicos que tornam todos mais produtivos, ou o que quer que seja. Um problema que pode ocorrer: os atuais *rainmakers* podem não estar interessados na presença de mais concorrentes. Para eles, as coisas devem ficar como estão. Nesse caso, o advogado que quer se lançar no processo de conquista de novos clientes deve tratar diretamente com as lideranças da firma.

9. Podemos sobreviver só com referências. Marketing é um desperdício de dinheiro.

Esse é um refrão comum para justificar resistências. Muitos advogados dizem que 90% de seus novos clientes vêm de referências, a maioria de outros advogados. Mas para conseguir isso, esses mesmos advogados explicam que passam boa parte de seu tempo em reuniões da ordem e associações de advogados, encontros e conferências, onde têm a oportunidade de desenvolver relacionamentos. Não se dão conta de que estão usando ferramentas de marketing. E não se dão conta de que 90% das referências vêm de outros advogados, justamente porque empregam 100% de seu tempo nesses lugares e eventos se relacionado com colegas da profissão. Eles nunca tentam descobrir por que ou como os outros 10% de seus clientes chegaram a eles, sem recomendações de outros advogados. Nem se poderiam obter mais clientes por meio dessas outras formas, que, a rigor, nem sabem quais são. Nunca procuraram saber porque algumas fontes de referência produzem tantas referências e outras não. Não se dão conta de que, se fizessem essas coisas, estariam melhorando suas atividades de marketing.

Solução: ninguém pode questionar o fato de que referências são realmente importantes para a conquista de novos clientes. Elas são críticas em qualquer área de prestação de serviço. Todos os possíveis clientes gostam de saber que alguém que conhecem e confiam se saiu bem graças ao trabalho de um profissional ou firma competente. Especialmente quando estão em jogo matérias sensíveis e confidenciais. Clientes contratam um advogado que nunca viram ou ouviam falar antes porque alguém que conhecem e

confiam o recomendou. Mas é preciso explicar a esses advogados descrentes que marketing é uma forma de nutrir, alavancar e expandir a confiança na rede de referência. E que marketing não é uma tentativa de substituir a tradicional rede de referências profissionais por qualquer outra coisa. Ao contrário, tal rede pode e deve ser expandida por meio de maior comunicação com as fontes de referências, para agilizar o processo. E deve ser ampliada com comunicações com outros advogados e outras possíveis fontes, como os atuais clientes que estão satisfeitos com o trabalho da firma. Convide à firma, para conversar com os advogados, um outro advogado que se especializa em desenvolver redes de referência, conforme recomenda uma disciplina meio "esquisita" chamada marketing.

10. Eu sei como fazer marketing e não preciso da ajuda de ninguém.

Alguns advogados são, de alguma forma, bem-sucedidos na tarefa de conquistar clientes e, por isso, têm dificuldades de reconhecer o valor dos demais. Mas os melhores *rainmakers* adoram se conectar com as pessoas e expandir suas garras. Assim, vão reunir todas as cabeças pensantes possíveis para obter o máximo de vantagens, tal como os melhores atletas do mundo, que contratam mais treinadores do que os demais atletas. No entanto, alguns profissionais bem-sucedidos se convencem de que são mais inteligentes que os demais e que não precisam de ajuda extra.

Solução: para trabalhar bem com esses *rainmakers*, é preciso estabelecer algum nível de confiança em sua competência e credibilidade. Suas credenciais podem ajudar, mas o endosso de alguém mais próximo a ele, que se beneficiou de seu trabalho, é melhor. Tente o endosso de um *rainmaker* que você já ajudou. Procure ouvir o advogado que se considera o máximo na conquista de clientes e, progressivamente, vá mostrando a ele caminhos alternativos que podem dar mais resultados, para abrir suas mentes. Confiança não é conquistada da noite para o dia. Pequenos ganhos são obtidos com paciência e a compreensão é fundamental para ganhar corações e mentes. Ou, como ensinou Sêneca, "Não é porque as coisas são difíceis que não as enfrentamos. É porque não as enfrentamos que se são difíceis".

### **Date Created**

11/10/2012