



Jeffrey Silber: Advogados devem ser a grande força de vendas dos escritórios

Um fluxo lucrativo, novas questões estratégicas são o oxigênio que mantém escritórios de advocacia saudáveis. O marketing institucional é uma parte essencial deste processo. Todavia o departamento de marketing jurídico não é o único responsável por trazer novos negócios. Esta é uma função de vendas e os próprios advogados deveriam ser a principal força de vendas do escritório. Mas eles estão vendendo?

Falta de “know-how”

É comum advogados pensarem que estão no caminho certo para o desenvolvimento de suas carreiras trabalhando 12 horas ao dia. Por outro lado, frequentemente se chocam quando descobrem que ser um ótimo advogado não é suficiente motivo para se tornar sócio, a não ser que seja também capaz de atrair muitos clientes. Mas como eles poderiam saber da necessidade de corresponder a uma expectativa que muitas vezes não é mencionada? Afinal, poucas faculdades de Direito ensinam desenvolvimento prático, e nem todos os escritórios possuem programas de orientação com foco no desenvolvimento de novos negócios. Nada os levou a acreditar que trazer novos negócios seria tão fundamental. Acrescente-se a isso que muitos sócios e associados acreditam que cabe apenas ao departamento de marketing do escritório cuidar do desenvolvimento do negócios, e que, portanto, tal dever não faz parte de suas atribuições. Os melhores esforços de marketing de uma firma podem não gerar dividendos se não houver suficientes advogados efetivamente vendendo os serviços do escritório.

Treinamento de vendas X Valores intrínsecos

Alguns escritórios mais desenvolvidos, como o escritório de médio porte Archer Norris, localizado na cidade de Walnut Creek, Califórnia, têm usado consultores de vendas para treinar seus advogados em relação aos aspectos práticos deficitários à formação jurídica deles: desenvolvimento prático. Esses programas de treinamento de vendas são claramente um passo à frente do mercado. Advogados, contudo, nunca pretendem ser vendedores. Pelo contrário, muitos são atraídos ao Direito por uma série de razões nobres e intelectuais, das quais nenhuma incluía a venda de um “produto”.

Como “vendas” pode soar como uma palavra ofensiva aos advogados, vou chamá-la de “marketing pessoal”, e entenderá o que quero dizer.



Mesmo sem preconceito em relação à venda, advogados podem ser ambivalente sobre o marketing pessoal, uma habilidade que pode significar a diferença entre o sucesso e uma carreira medíocre. O desafio consiste em conseguir fazer com que os advogados migrem da ambivalência para a efetiva adoção de esforços sustentável de marketing pessoal. Cada advogado deve balizar suas iniciativas de marketing pessoal em seus valores individuais e pessoais. Minha sócia e eu chamamos essa abordagem de “Marketing Jurídico de Dentro para Fora”. Nossa hipótese e nosso programa são baseados na premissa que advogados geralmente não adotarão ou implementarão um plano de marketing que não seja baseado naquilo que os torna profissionais e indivíduos fundamentalmente ímpares. Por outro lado, todo advogado pode ser um verdadeiro atrator de clientes se seus esforços para o desenvolvimento do negócio floresça de algo que realmente os motive. Ao alinhar preferências e paixões com planos de marketing pessoais, firmas podem colher benefícios.

Como desenvolver marketing baseado em valores

O ponto de partida deste processo é reconhecer quatro coisas. O primeiro ponto é que ninguém vai contratar um advogado sem que seja necessário. Esta constatação tira a pressão dos advogados na medida em que eles percebem que o tempo estará ao seu lado. Processos evoluem. Condições de mercado mudam. Os advogados podem vir a ter a capacidade de se introduzir no mercado de forma consistente, constante e organizada sem a necessidade de uma atividade frenética motivada pelo pânico.

O segundo ponto é que não é necessário muito convencimento se o advogado for competente e o escritório tiver uma boa reputação. Muitos profissionais acreditam erroneamente que uma abordagem escorregadia seja necessária. É um alívio saber que apenas dizer a verdade sobre o seu trabalho é normalmente suficiente para convencer um cliente em potencial. Nenhum marketing pode compensar a falta de competência. Esse ponto por si só ajuda a manter a autoestima dos profissionais de alta qualidade, ao invés de sentirem a necessidade de interpretar na tentativa de apressar os negócios.

O terceiro ponto é que advogados podem se apresentar ao mercado de uma maneira muito incisiva, chegando até a assustar os clientes em potencial. Considere um paralelo com relacionamento amoroso, que pode ter algumas características em comum com cortejos de marketing jurídico. Quando conhecemos pessoas, o que se conta é a conexão humana. Alguém parecendo desesperado pode ter menos sucesso do que alguém seguro, confiante e geralmente — e honestamente — interessado em outras pessoas. Da mesma forma, advogados que chegam à espreita podem encontrar clientes potenciais questionando seus motivos.

Finalmente, reconhecer os clientes em potencial. Legalmente falando, o cliente é geralmente uma empresa. Todavia, o efetivo cliente é uma pessoa dentro da companhia: o presidente, vice-presidente, CEO, o advogado chefe da empresa ou uma combinação dessas pessoas. São eles que contratam ou demitem um advogado ou um escritório de advocacia. A real venda de serviços jurídicos acontece entre os advogados externos e essas pessoas. A venda de serviços de um advogado é fundamentalmente baseada na interação dele com outro ser humano, embora auxiliado por atividades de marketing institucionais.

A verdadeira questão para o advogado se torna: como fazer contato com os “tomadores de decisão”, apresentando-se como o tipo de advogado que almejavam contratar quando precisarem de serviços



jurídicos? Este é o momento em que os valores do advogado entram em jogo.

O desejo de desfrutar de suas paixões pessoais os motivará a sair do conforto do escritório e explorar o mundo em busca de novos clientes. Cada advogado precisa encontrar o que lhe dá aquela sensação permanente de satisfação pessoal. Por mais que não seja possível dar nenhuma garantia, este é um fenômeno perceptível que normalmente pagará dividendos. Seus advogados devem — sem hesitação — buscar a realização de sua paixão. A partir do envolvimento com empresas do mesmo ramo para servi-las *pro bono* ou se voluntariar em atividades para o bem comum, sem esperar nada em troca. Tratando-se de técnica para conseguir clientes, outros saberão e o esforço terá o efeito reverso. Essas atividades devem vir dos valores intrínsecos de cada advogado. Advogados enriquecerão suas vidas quando balizarem seus esforços de marketing pessoal em seus próprios valores fundamentais e se apresentarem por essa perspectiva. Ao proceder desta forma, os advogados abrirão espaço para que os potenciais clientes cheguem até eles, os conheçam, os encontrem.

Às vezes, ao conseguir um novo cliente, um sócio diz “O presidente desta empresa é meu amigo há dez anos”. Isso pode soar assustador para os outros, até mesmo para os associados. Mas, na verdade, o sócio deveria ainda ser associado quando conheceu aquele jovem ainda provável executivo. Você se lembra daquele comentário sobre tempo como um aliado? Agora é o momento certo para os associados começarem o processo que os levará dizer a mesma coisa daqui a dez anos, quando também trarão um grande cliente. E lembre-se que mesmo os chamados parceiros de serviço têm relacionamentos de longo tempo que podem ser identificados como parte dos planos de marketing pessoal.

Um caso em questão

Em janeiro de 2010, todo o departamento de Propriedade Intelectual de um escritório de 200 advogados em São Paulo decidiu sair e formar um escritório boutique. Na antiga firma, o departamento era constituído de um sócio, três advogados associados seniores e nove outros associados com bastante experiência. Na nova firma, eles estabeleceram um novo modelo: todos os treze membros seriam sócios com participações de lucro variáveis. No escritório anterior, serviços de Propriedade Intelectual brotavam, alimentados pelos outros clientes, mas agora, sendo uma boutique, eles não tinham mais o mesmo volume de clientes para conseguir trabalho. Claro que levaram muitos clientes com eles, mas o único advogado apto a atrair muitos clientes era o sócio do antigo escritório, que, sozinho, simplesmente não conseguiria gerar um volume de trabalho suficiente para manter os outros ocupados e fazer a nova empresa crescer.

Nossa firma de consultoria foi trazida para ajudar a tornar os outros 12 membros do novo escritório em atratores de clientes e não só apenas excelentes advogados. Foram realizadas várias sessões de grupo para mostrar-lhes fundamentos de *networking* e alertá-los para não perseguir clientes em potencial com muita força a ponto de transparecer ar de desespero. Os verdadeiros benefícios aconteceram em sessões de *coaching* individuais, nas quais cada um foi capaz de encontrar o que gostava de fazer fora do escritório. As sessões particulares foram a chave na ajuda dos sócios da empresa em crescimento a melhor explorar as atividades de venda que não os fez sentir como vendedores.

Considere os seguintes exemplos:

Uma mulher da alta sociedade foi ensinada a nunca falar bem de si abertamente por medo de se colocar



em risco ou criar inveja. Tratando-se de carreira, simplesmente ela se fechou no universo do direito e, conseqüentemente, não usava seus antigos contatos sociais. Em nossas sessões privadas, ela conseguiu superar essas preocupações e agora traz para seu escritório casos de propriedade intelectual das companhias de amigos de sua família.

Um antigo associado sênior, quase terminantemente tímido, lida com casos de propriedade intelectual de um gigante da Internet. Como extensão direta de sua especialidade, ele começou a se voluntariar para uma ONG recém-formada no que se tratava de direitos individuais na internet. Agora ele preside reuniões de comitê e os recepciona na sala de conferências do escritório.

Outro associado que se tornou sócio juntou-se ao conselho de diretores da equipe de futebol de seu filho; referido conselho incluía muitos empresários bem-sucedidos. Outra nova integrante de atratores de clientes do escritório boutique perguntou aos seus dez melhores clientes o nome das organizações das quais faziam parte; ela escolheu duas delas e juntou-se ao comitê jurídico.

Cada um dos 12 desenvolveu seu plano de marketing personalizado. Eles tiveram que escolher um parceiro de marketing dentro do escritório para se reportar uma vez por mês e ter certeza de que não voltariam aos velhos hábitos. O conceito de parceiro de marketing adiciona responsabilidade à receita. Nesse caso, parceiros de marketing passam somente dez minutos por mês revisando o que fizeram e o que planejam fazer. As breves discussões facilitam a ação, cristalizando intenções que foram divididas como passos ou próximos passos.

A Ajuda Certa é Necessária

A maioria das pessoas não é introspectiva o suficiente para entender seus próprios valores e motivações. Advogados podem precisar de ajuda para reavaliar sua visão de “vendas”. Um treinamento de venda irá fornecer algumas dicas e ferramentas, como a mecânica do *networking*, do acompanhamento de contatos, onde palestrar e publicar artigos, de quais organizações profissionais e comitês fazer parte. Mas a menos que um sério plano de marketing surja da pessoa natural de cada advogado, o treinamento pode perder vigor como resultado de pouco esforço. Ao ajudar advogados a desenvolver seus planos pessoais de marketing, tenha certeza de que há um elemento de vida genuíno.

Muitos consultores oferecem testes de diagnóstico para determinar o estilo de comunicação individual ou tipos de personalidade, mas não se deixe enganar: esses testes não revelam os valores fundamentais que irão nortear seus advogados e fazê-los atrair clientes. Ao invés, certifique-se se os consultores trabalham individualmente com cada advogado, a fim de lhes demonstrar o que pretendem atingir em suas vidas e não somente em seu dia de trabalho, ajudando-os a definir como seria sua vida ideal. Então juntos, eles podem criar estratégias para ajudar o advogado a ultrapassar quaisquer barreiras existentes entre onde o profissional se encontra, de onde almeja chegar – com desenvolvimento profissional ou da vida.

Date Created

24/10/2013