Mudança de paradigma

Muitos advogados têm vergonha de vender. Ninguém tem vergonha de ajudar.



Juan não falou do seu escritório: colocou o cliente no centro.

Um escritório decide que todos os seus sócios precisam trazer novos clientes e, para isso, investe: implanta um CRM, monta uma equipe de marketing e contrata um coach para que os sócios aprendam a se apresentar e a convencer seus prospects. Cada um monta o seu pitch em torno das credenciais do escritório: que é o maior do país, que tem cinquenta anos de trajetória, que ganhou este ou aquele caso.

O coach sabe que, para muitos, não vai ser fácil. Diz que o desconforto é normal e que é preciso perder o medo, olhar nos olhos, ter a apresentação pronta e não sair de uma conversa sem pedir uma reunião. Os sócios tomam nota, mas a maioria continua achando que o trabalho deles é outro. Eles se formaram para assessorar, não para se vender.

No coquetel com clientes, cada um repete o que aprendeu, com mais ou menos convicção. As credenciais do escritório são indiscutíveis e, mesmo assim, não convencem ninguém, porque é a mesma coisa que os prospects ouvem de todos os escritórios.

Semanas depois, o escritório avalia os resultados. Muitos cartões entregues e nenhuma reunião. Na reunião de sócios aparecem frases que se ouvem em muitos escritórios: «isso ou se tem, ou não se tem», «vender não é para todo mundo», «precisamos melhorar o marketing», «precisamos de mais treinamentos». Nesse mesmo dia, Juan, um sócio tímido que não tinha ido ao treinamento com o coach, conta que recebeu uma ligação de uma empresa que estava na lista de potenciais clientes. Ele não tinha oferecido nada. Tinha escrito para contar que uma nova regulação ia afetar a empresa, de que maneira e o que ela podia fazer a respeito. E explicou por que ela seria mais afetada do que o seu principal concorrente.

Sair para vender

Muitos escritórios entendem o desenvolvimento de negócios como sair para vender, e acham que isso significa se apresentar, falar do escritório e dos seus pontos fortes (o tamanho, a trajetória, os rankings, os clientes que assessorou) e insistir até que o outro diga sim. Ou, na versão passiva, confiar que, se o trabalho for bom, os clientes chegam sozinhos.

Essa ideia tem dois problemas. O primeiro é que quase todos os escritórios dizem a mesma coisa, sobretudo os maiores de cada país. Qualquer um pode mostrar um sócio estrela, uma equipe com décadas de experiência ou vários casos emblemáticos. Todos são bons e, do lado do cliente, todos igualmente bons.

O segundo problema é que, para a maioria dos advogados, vender não é algo natural, e isso não é só uma impressão. Larry Richard, psicólogo e ex-advogado, estudou advogados de destaque e descobriu que, em sociabilidade, eles obtinham em média uma pontuação de 12,8%, contra 50% da população em geral. Nesse teste, a sociabilidade não mede se alguém trata bem as pessoas, mas a vontade de iniciar novos relacionamentos. Os bons advogados preferem cultivar os que já têm. Por isso sair para vender custa tanto para eles (e nós os entendemos).

Os eventos pensados para conhecer pessoas também não ajudam muito. Em uma pesquisa, Paul Ingram e Michael Morris, da Universidade Columbia, estudaram o comportamento de uma centena de executivos em um coquetel de networking. Embora quase todos tivessem dito que iam conhecer gente nova, acabaram passando a maior parte do tempo com quem já conheciam.

Se o desenvolvimento de negócios é definido assim, o resultado é previsível. Poucos sócios, os mais extrovertidos, trazem a maioria dos clientes, e o resto conclui que não nasceu para isso. Daí surge uma divisão que se repete em escritórios do mundo todo, entre os sócios que originam e os que fazem o trabalho.

Mas o desenvolvimento de negócios não precisa ser necessariamente assim.

Brahe, Kepler e a mudança de paradigma

No final do século XVI, o astrônomo dinamarquês Tycho Brahe passou vinte anos medindo o céu com uma precisão que ninguém havia alcançado antes. Com esses dados, defendia um modelo em que a Terra continuava no centro do universo, como indicavam o senso comum e a tradição da sua época. Antes de morrer, deixou suas medições para o seu assistente, Johannes Kepler.

Kepler tinha exatamente os mesmos dados, mas os leu de outra maneira. Com a Terra no centro, as posições de Marte não coincidiam com o que o modelo previa. A explicação cômoda teria sido culpar as medições. Kepler, ao contrário, confiou nos dados, mudou o pressuposto e colocou o Sol no centro, com a Terra girando ao seu redor. Três séculos e meio depois, Thomas Kuhn chamaria uma mudança assim de mudança de paradigma.

Em um escritório acontece o mesmo. As equipes de marketing e de desenvolvimento de negócios têm as informações dos seus prospects, fazem planos, enviam newsletters e organizam eventos. Mas os resultados não chegam: entregam-se muitos cartões e não se consegue nem uma reunião. E, em vez de fazer o que Kepler fez, recorre-se a explicações cômodas: «isso ou se tem, ou não se tem», «vender não é para todo mundo», «precisamos de mais treinamentos». O problema não está nas pessoas, mas em um modelo que coloca o escritório no centro: «somos o melhor», «somos o mais antigo», «representamos as empresas mais importantes». O que precisa mudar é o paradigma, e colocar o cliente no centro.

A mesma lista de prospects, outra pergunta

Como Tycho, todo escritório tem uma boa base de dados. O CRM tem a lista das empresas que o escritório quer alcançar, o setor em que cada uma atua e quem as conhece dentro do escritório, e a equipe de marketing acompanha cada mudança regulatória. Com o escritório no centro (e não o cliente), esses dados são lidos para responder o que se pode "vender" a cada empresa, e uma nova regulação se transforma em um alerta que explica a lei para toda a base de contatos.

Na nossa história, Juan fez o mesmo que Kepler. Usou a mesma lista e a mesma regulação, mas colocou a empresa no centro e se perguntou o que ia acontecer com ela e como podia ajudá-la. São as perguntas que um médico se faz. Quando recomenda um tratamento, não sente que está vendendo nada, porque primeiro diagnosticou, e o que propõe é para ajudar.

Um advogado pode fazer o mesmo. Não precisa se vender nem empurrar os seus serviços. Basta ler a situação de uma empresa, ver o risco a tempo e propor um caminho. Isso é diagnosticar, e é o que ele faz todos os dias com os seus clientes. É muito mais natural para ele do que falar de si mesmo, dos sucessos do escritório ou dos seus rankings. Por isso não dá vergonha, e por isso pode ser ensinado a todos os sócios, não só aos *rainmakers*.

As evidências apontam na mesma direção. A Edelman e o LinkedIn entrevistaram cerca de 3.500 executivos que tomam decisões de compra em suas empresas. 73% disseram que, para avaliar um fornecedor, confiam mais no que esse fornecedor pensa sobre os problemas do seu setor do que em seus materiais de marketing, ou seja, do que no que o fornecedor diz de si mesmo. Para um cliente, um bom conselho para o seu negócio diz mais sobre um escritório do que qualquer lista de credenciais.

O que muda no escritório

Mudar de paradigma não significa jogar fora a estrutura de desenvolvimento de negócios. Significa apontá-la para outro centro. O CRM pode registrar o que vai acontecer com cada cliente, além do que ele comprou do escritório. O marketing pode começar a se perguntar como este alerta ajuda os nossos

clientes. E o treinamento pode ensinar a diagnosticar em vez de ensinar a se apresentar. Enquanto o último elo, o sócio diante do cliente, continuar achando que precisa sair para vender, nenhum investimento na estrutura vai ser suficiente.

A pergunta que muda o paradigma

Pense em uma empresa com a qual você gostaria de trabalhar e pergunte-se: o que está acontecendo com essa empresa que eu posso ajudar a resolver, independentemente de haver ou não uma oportunidade comercial?

Se quiser compartilhar a sua resposta, você pode me escrever em alejandro.massri@latinbrains.com. Eu leio.

Alejandro Massri

CEO da Latin Brains. Assessora escritórios de advocacia da América Latina em identidade, estratégia e desenvolvimento de negócios.

alejandro.massri@latinbrains.com · latinbrains.com

LEITURAS

Johannes Kepler, *Astronomia Nova*, 1609.

Thomas Kuhn, *A estrutura das revoluções científicas*, 1962.

Paul Ingram e Michael Morris, «Do People Mix at Mixers?», *Administrative Science Quarterly*, 2007.

Larry Richard, «Herding Cats: The Lawyer Personality Revealed», 2002.

Edelman e LinkedIn, *2024 B2B Thought Leadership Impact Report*.