Por que um escritório de advocacia continua sendo o mesmo

Um ensaio sobre o rumo, a forma de trabalhar e a pergunta que todo comitê deveria saber responder.



O que alinha os sócios em torno de um plano comercial é a identidade do escritório

É segunda-feira e chega ao escritório um e-mail do diretor jurídico de uma mineradora, que está escolhendo o escritório para o seu trabalho na região e convida vários deles a concorrer. O comitê pede a uma sócia que prepare uma proposta até sexta-feira, lembrando que mineração é um dos setores estratégicos do plano comercial anual.

Mas, nessa mesma semana, a sócia precisa fechar um assunto com um cliente com quem tem uma relação de anos e que representa boa parte do seu faturamento anual. O comitê insiste, e a sócia aceita a contragosto, mesmo querendo priorizar o seu cliente. No fim, a proposta sai atrasada e sem brilho, e o escritório não ganha o assunto.

Por que o plano comercial que o escritório pensou, desenvolveu e votou perde para a urgência de um único sócio? Porque executá-lo exige renúncias incômodas, como encaminhar um cliente a outro sócio, priorizar um setor alheio ou abrir mão de horas da própria carteira por um assunto que, se der certo, será de todos.

Ninguém faz essas renúncias (de bom grado) só porque o comitê pede. Faz quando está de acordo com seus sócios no mais básico, e esse acordo é a identidade do escritório.

O que define a identidade de um escritório?

Plutarco conta que os atenienses conservaram o barco de Teseu substituindo cada tábua apodrecida, até que não restou nenhuma original, e desde então se discute se continuava sendo o mesmo barco. Com um escritório acontece o mesmo. Em trinta anos mudam os sócios, os escritórios físicos, as áreas de atuação e, às vezes, o nome. Se a sua identidade estivesse nesses elementos, seria outro escritório a cada década.

O filósofo Paul Ricoeur diz que uma das maneiras pelas quais um indivíduo sustenta a sua identidade é a palavra cumprida. Uma pessoa continua sendo a mesma porque os outros podem contar com ela, porque mantém o que prometeu mesmo que tudo o mais mude e mesmo que lhe custe.

Num escritório, essa promessa é o rumo. Um barco não se define por suas tábuas, e sim por seu destino. O rumo responde à pergunta: que tipo de escritório queremos ser? E se vê em poucas decisões que o escritório toma sempre da mesma maneira: quais assuntos aceita e quais recusa, em quais setores investe, quais perfis incorpora e promove (e quais não), como distribui os resultados.

Mas a identidade de um escritório não é só para onde ele vai, é também como trabalha. Há escritórios que se reconhecem por serem de elite e seletivos, outros por responderem rápido, outros pelo trato próximo de sócios que conhecem a fundo o cliente, outros por um serviço eficiente e transacional. Cada um é uma decisão sobre quem querem ser, e é preciso sustentá-la igualmente em todos os escritórios, áreas e equipes. O rumo diz ao cliente o que esperar do escritório, e a forma de trabalhar, como será tratado.

Isso importa porque, se todos os advogados do escritório sustentam as duas coisas, o cliente enxerga um escritório unificado, seja qual for a sede, a área ou a equipe. E isso dá segurança nas duas direções: ao cliente, que pode trabalhar com um sócio que ainda não conhece, e ao sócio, que pode apresentar o seu próprio cliente a outro sócio sem temer que seja atendido de outro jeito.

Por isso a segunda-feira da mineradora não foi um problema de agenda, e sim de alinhamento, porque os sócios não compartilhavam nem o rumo nem a forma de trabalhar.

A prova

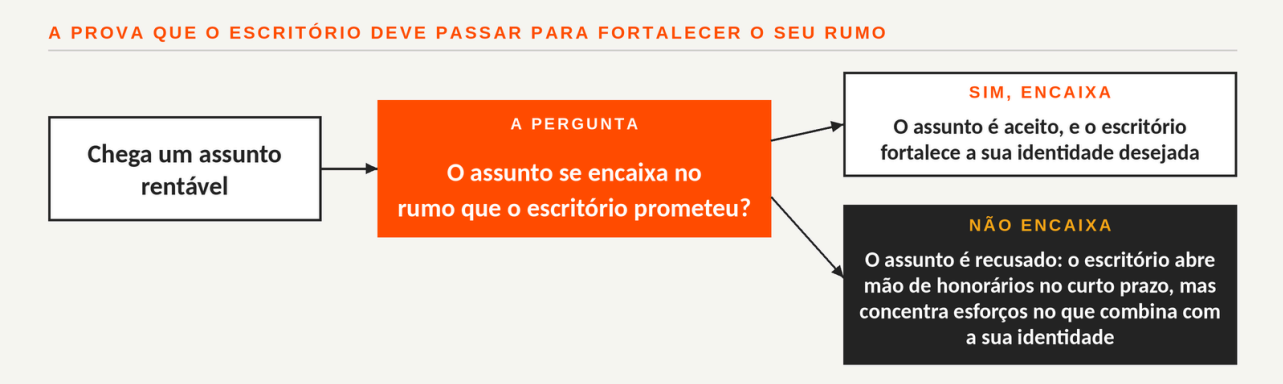
Qualquer escritório pode escrever a sua visão no site. Mas o rumo é posto à prova quando sustentá-lo custa honorários. Vimos isso no exemplo acima: o escritório queria se posicionar como referência no setor de mineração e, por isso, importava concentrar esforços na oportunidade que apareceu, ainda que isso significasse relegar a segundo plano um cliente histórico, mas não prioritário. O rumo foi posto à prova e não passou.

Essa não é a única forma em que a prova chega. Às vezes não se trata de uma oportunidade a perseguir, mas de uma oferta a recusar, e ela chega em dois momentos opostos.

- Em épocas de escassez, chega com o grande cliente que oferece um volume enorme de trabalho, mas a tarifa fixa abaixo do habitual e com uma equipe de associados juniores, a um escritório que quer trabalhar com sócios seniores em cada assunto.

- Em épocas de bonança, chega com o crescimento, por exemplo um grupo de sócios laterais com uma carteira enorme em um setor onde o escritório nunca quis estar.

Nos três casos, o mais rentável no curto prazo vai para um lado e o rumo para o outro. Um escritório alinhado não precisa votar o que prioriza nem o que recusa, porque cada sócio, separadamente, chegaria à mesma resposta.



A prova que o escritório deve passar para fortalecer o seu rumo.

Como chegamos aqui

Muitos escritórios da América Latina têm dificuldade em passar nessa prova, em boa parte pelo ambiente em que operam. A região é volátil e, em seus ciclos bruscos, os escritórios aceitam tudo, primeiro para se sustentar e depois para aproveitar a maré. E essas decisões lhes fazem perder clareza sobre que escritório querem ser.

O cliente percebe antes de todos. Um diretor jurídico que há anos confia em um sócio de Bogotá encarrega o mesmo escritório de um assunto em Barranquilla e recebe outro critério de trabalho, como se fosse outro escritório. Desde então só trabalha com o sócio de Bogotá, porque não sabe o que esperar do resto. Por falta de um rumo comum, esse escritório perdeu trabalho e nunca soube.

Por que isso importa agora mais do que nunca?

Até agora, os escritórios da região conseguiam se sustentar sem escolher um rumo. No entanto, isso está se esgotando. O trabalho de volume que justificava o modelo de aceitar tudo é o que a inteligência artificial (IA) vai fazer mais rápido e mais barato. O que vai restar é o trabalho que a IA dificilmente substitui, como o critério, o conhecimento profundo de uma indústria e do negócio do cliente, e a responsabilidade de quem dá o conselho. Esse é o trabalho pelo qual o cliente paga mais.

E quando o cliente precisa escolher para uma necessidade pontual, procura o melhor para essa necessidade.

Um escritório que aceita tudo sem critério costuma ser bom em muitas coisas e referência em poucas, e o cliente não tem como saber em quais. Ser o melhor em algo não é um acidente, é o resultado de decisões sustentadas durante anos, orientadas por um rumo. Sem rumo, a excelência fica repartida entre sócios individuais, e com rumo o escritório pode dizer e provar em que é o melhor.

A pergunta para o seu comitê

Um comitê pode saber se está alinhado antes que chegue a próxima proposta estratégica. Basta perguntar a cada sócio, por escrito e separadamente, qual assunto rentável todos recusariam sem se consultar, e por quê. Se as respostas coincidirem, tanto no assunto quanto no motivo, o escritório tem identidade, e resta revisar se a sua distribuição de resultados a premia ou a pune. Se todos responderem «nenhum», também coincidem, mas isso significa que o escritório não tem limites, e um escritório sem limites não tem rumo. Se as respostas não coincidirem, o escritório tem uma conversa pendente, e convém tê-la antes de desenhar o próximo plano comercial.



A prova para definir o alinhamento dos sócios.

A próxima proposta já está a caminho. O que cada um dos seus sócios responderia? Se quiser compartilhar a sua resposta, pode me escrever para alejandro.massri@latinbrains.com, e eu lhe devolvo a minha visão. E, se preferir fazer o exercício com o seu comitê, terei prazer em acompanhá-lo.

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

Plutarco, *Vida de Teseu*.

Paul Ricoeur, *O si-mesmo como um outro*, 1990.