

MANUAL DO ADVOGADO BRILHANTE
Construindo uma carreira sólida e de sucesso
Otávio Carneiro

INTRODUÇÃO

Um Advogado precisa demonstrar certas qualidades essenciais que moldam o perfil de um profissional bem sucedido. Como jurista ele deve assumir uma atitude voltada para desenvolver sua imagem e alcançar destaque em um mercado cada vez mais competitivo.

Este estudo parte da premissa que, atualmente, mais do que conquistar clientes, é preciso ter aptidão para mantê-los. Serão apresentadas técnicas e conselhos de planejamento estratégico para atração de novos clientes e manutenção de bons relacionamentos, de forma a ser cultivada uma clientela sempre crescente.

Trataremos da gestão em advocacia e apresentaremos ferramentas de planejamento estratégico aplicadas a escritórios jurídicos, demonstrando caminhos para a modernização profissional, visando aperfeiçoar o talento administrativo e tornar o escritório mais eficiente.

Pequenos, médios e grandes escritórios podem tirar proveito do marketing e obter ótimos resultados por meio do emprego de esforços de difusão da imagem de seus profissionais, ganhando proximidade com clientes em potencial.

Neste sentido, o marketing jurídico será abordado como um instrumento a ser utilizado da forma mais proveitosa possível dentro dos princípios de ética, com inovação, ousadia e eficiência, tornando o escritório mais competitivo.

Um suma, traremos uma visão clara dos aspectos mais relevantes a serem observados pelos profissionais que desejem melhorar sua posição no mercado, lecionando técnicas de negociação, comunicação, atendimento e marketing jurídico, dentre outras.

A COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE

A boa comunicação é uma das principais ferramentas na relação escritório-cliente, em grande parte responsável pela manutenção de uma clientela constante e satisfeita.

É preciso que o profissional tenha a capacidade de se colocar no lugar do cliente, enxergando pelo seu ponto de vista, de modo a identificar suas crenças e desejos. Este é um fator de extrema relevância ao lado do bom atendimento, caracterizado por gentilezas, cortesia e respeito.

É importante entender que a comunicação não é o que se transmite ou se fala, mas sim o que chega ao ouvinte e como é assimilado por ele. Relevante é a sua interpretação a partir do que dissemos ou fazemos. Uma mesma informação pode ter uma interpretação diferente para cada pessoa que a recebe, porque a percepção depende de condições pessoais de cada um.

Para sabermos como o cliente vai assimilar o que lhe dissermos, e dessa forma podermos escolher o modo e a informação correta a lhe passar, é necessário saber ouvi-lo, identificando suas limitações, seu estado e suas intenções. Desse modo será possível usar argumentos adequados para cada situação.

Profissionais que estiverem apenas interessados em falar, sem ouvir ou abrir canais para perceber o que o cliente quer ou precisa, estarão perdendo clientes e ações.

Alguns conselhos simples podem ajudar o escritório a adotar uma melhor comunicação com seus atuais e futuros clientes. Vejamos:

- 1) Desenvolva sempre a capacidade de se colocar no lugar do cliente, enxergando sob seu ponto de vista;
- 2) Ouça o cliente com atenção e sempre pergunte para certificar-se de não haverem distorções no entendimento do que foi transmitido;
- 3) Evite interpretar apressadamente. Geralmente interpretamos com base em nosso ponto de vista e não no ponto de vista do outro. A melhor alternativa a uma interpretação equivocada é perguntar;
- 4) Ao falar com o cliente, dê-lhe a devida atenção, olhando em seus olhos, tratando-o com distinção, respeito, simpatia, gentileza e consideração. Chame-o pelo nome;

- 5) Procure ouvir mais e falar menos. Muitos clientes são perdidos por excesso de argumentação;
- 6) Treine para falar bem, com elegância, fluidez e naturalidade. Prepare também os funcionários de seu escritório para falar desse modo.

Algumas sugestões para quem deseja se comunicar cada vez melhor:

- a) Tenha segurança ao falar. Confie em si mesmo, reforce sua autoestima para ficar calmo e tranquilo em qualquer situação;
- b) Fale bem, com boa voz e boa dicção. Administre a velocidade da fala, faça pausas, adapte o volume ao ambiente e ao interlocutor;
- c) Seja objetivo, desenvolva as idéias com clareza, com começo, meio e fim, use exemplos para fortalecer os seus argumentos;
- d) Faça gestos adequados, tome cuidado com as mãos, evitando uma excessiva gesticulação. Procure adequar a expressão facial ao conteúdo, tenha uma postura elegante e confiante;
- e) Adapte o vocabulário e a linguagem ao tipo de pessoa com quem estiver falando para falar na mesma língua do interlocutor. Isso exige flexibilidade e preparo;
- f) A aparência e elegância também contam pontos. Seja discreto ao vestir-se, zelando por uma impressão positiva, considerando um bom asseio corporal.
- g) Conheça e utilize regras de comportamento social para situações formais. Saiba como cumprimentar e apresentar pessoas, de quem e onde se deve ou não apertar as mãos, quando entregar cartões de visita etc.
- h) Chame o seu cliente pelo nome. Aprenda e use uma técnica de memorização para se lembrar do nome e informações importantes do seu cliente. Nada há de mais precioso, no campo das relações, do que chamar a pessoa pelo seu nome, mostrando com isso, interesse e consideração.

Dessa forma, o que realmente importa é o nível de interesse que um cliente deve ter despertado em relação ao seu escritório. Havendo um interesse real, os caminhos para um bom entendimento serão encontrados e o cliente, de fato, ficará encantado e contratará seus serviços.

A GESTÃO DO ESCRITÓRIO

A contínua ampliação da oferta, em um nível superior ao da demanda, tem tornando o mercado cada vez mais competitivo no que se refere a produtos e serviços, o que vem causando aumento da concorrência e instabilidade econômica em diversos setores.

Na área jurídica este cenário cria grandes disparidades, com escritórios assumindo posições de destaque e ganhando projeção, enquanto outros apenas buscam a sobrevivência. É quando salta aos olhos a responsabilidade que recai sobre os administradores na árdua tarefa de superar as adversidades e buscar competitividade.

Administrar em um ambiente de constantes mudanças, percebendo o aumento na velocidade das comunicações, a alteração no perfil dos clientes e a ampliação da demanda em setores específicos é das mais complexas atividades, mas que pode gerar grandes oportunidades se realizada de forma eficiente.

Estas oportunidades, contudo, podem não ser aproveitadas se recursos humanos e financeiros não forem direcionados a uma melhoria na qualidade dos serviços e sua divulgação. De nada adianta oferecer diferencial se o mesmo não puder ser encontrado.

Muitos escritórios de advocacia não visualizam o planejamento de suas atividades e orientação de seus recursos como forma de aproveitar as demandas crescentes e ampliar participação no mercado. É necessário, portanto, que os escritórios se estruturam de modo a profissionalizarem sua gestão nos moldes de uma empresa, adaptando-se às necessidades do mercado e planejando estratégias de atendimento e marketing.

Para isto, é necessário que o advogado modernize sua capacidade de administração, vindo a tornar-se mais eficiente no oferecimento de seus serviços a um leque cada vez mais específico de potenciais clientes.

A aplicação de uma gestão eficiente a um escritório de advocacia é, certamente, um meio hábil para combater a crise ocasionada pela ampla concorrência e reflexos da instabilidade do mercado, fazendo com que ele se ajuste aos nichos de mercado que melhores oportunidades oferecem.

Uma administração bem sucedida deve planejar a identificação, por meio de pesquisas, de oportunidades até então inaproveitadas, e desenvolver habilidades específicas capazes de atendê-las.

Deve determinar áreas que possam oferecer oportunidades futuras e planejar seu desenvolvimento para tornar-se apto a elas. Considerar áreas de atuação em que deva se especializar ao nível de excelência, de modo a oferecer um diferencial.

A gestão bem planejada possibilita a melhora da performance do escritório por meio do desenvolvimento de especialidades capazes de aproveitarem oportunidades de mercado que tragam retorno imediato ou futuro, evitando que se incorra em erros que importem em desperdício de tempo, esforços e recursos.

Tão importante quanto o planejamento é transformá-lo em ação. De nada adianta o desenvolvimento de objetivos e metas caso não se concretizem. A estruturação deve envolver todos os elementos que compõem o escritório, incluindo recursos financeiros e humanos. Somente a implementação das especialidades corretas pode fornecer o diferencial que o escritório precisa para superar a concorrência e assumir uma posição de destaque no mercado.

CARACTERÍSTICAS DO ADVOGADO DE SUCESSO

As qualidades essenciais que moldam o perfil de um profissional de sucesso são aquelas que fazem com que ele veja as coisas como o cliente as vê, entendendo seus temores e anseios, o que lhe permite exibir uma atitude envolvente e ver em cada fracasso um impulso para o sucesso, fazendo da derrota de hoje a vitória de amanhã.

Algumas das principais características do profissional que se sobressai no mercado cada vez mais competitivo são as seguintes:

1 - Habilidade de saber ouvir:

Normalmente os advogados têm fama de falastrões, mas poucos são os que sabem não apenas escutar, mas realmente ouvir o cliente, dando-lhe a atenção que ele espera receber.

2 - Capacidade de descobrir pontos comuns e semelhanças:

Em todas as situações jurídicas que vivenciamos precisamos aprender a descobrir pontos comuns e semelhanças que possam diferenciar a interpretação dos fatos e a formação de juízo de valor, pois isto poderá exercer importante influência no julgamento das causas.

3 - Capacidade de transparecer confiança e credibilidade:

Não basta sermos advogados dignos, confiáveis e respeitáveis, precisamos transmitir essa idéia aos nossos clientes através de nossos atos, gestos, palavras e comportamentos. O advogado pode levar anos para conquistar a confiança e credibilidade de um cliente, mas pode perdê-las repentinamente, e às vezes por motivos aparentemente insignificantes.

4 – Cortesia equilibrada no contato:

A cortesia no tratamento é algo absolutamente construtivo nas relações com o cliente, mas no seu cultivo deve existir um ponto de equilíbrio e sobriedade para não tender à bajulação, pois isto, ao invés de ajudar, demonstraria falta de segurança e de capacidade profissional, que certamente afugentaria o cliente.

5 - Aptidão para realizar juízos de valores:

Avaliar corretamente fatos, dados, documentos, provas e quaisquer outras formas de subsídios e elementos processuais, é uma virtude que pode ser adquirida e desenvolvida ao longo da carreira do profissional da advocacia. Normalmente essa virtude vem com o tempo de exercício da profissão. Entretanto, mesmo os profissionais mais jovens e inexperientes podem fazer dela um aprendizado diário e contínuo.

6 - Percepção eficaz:

A percepção aguçada que o advogado precisa ter, talvez seja uma das armas mais poderosas em busca da vitória no litígio processual. Nos momentos mais difíceis e cruciais de um processo, seja na elaboração de uma estratégia de Defesa ou no meio de uma audiência, o advogado a tirar proveito de situações inesperadas, utilizando-se tão somente de sua percepção eficaz de análise e iniciativa adequada para cada situação.

7 - Capacidade de enxergar alternativas:

Na condição de defensores dos interesses dos nossos clientes, nós temos a obrigação e o dever profissional de lhes oferecer alternativas em determinados eventos. Quanto maior for a capacidade do advogado de enxergar alternativas, maior será o leque de opções do cliente, ampliando substancialmente as escolhas que ambos poderão fazer visando o sucesso da causa.

8 - Habilidade de transparecer o desejo de ajudar:

Não há nada pior no mundo do que estarmos precisando de ajuda e observarmos em nosso interlocutor, descaso e má vontade. Em prol da sua própria credibilidade, o advogado precisa transparecer ao seu cliente o desejo de ajudá-lo processualmente, pois isto é, com toda convicção, uma questão de respeito para com ele.

9 - Ter o hábito de observar com atenção:

Quanto mais experiente somos, talvez com a intenção de economizar tempo e ganhar terreno, cedemos à tentação de deixar as entrelinhas de lado e irmos direto ao ponto crucial da questão. Todavia, a experiência tem nos ensinado que muitos processos tiveram desfechos inesperados por causa de minúcias e pequenas coisas, como por exemplo, um mínimo detalhe em um depoimento ou em um documento. No mundo das letras e, especialmente no campo jurídico, uma concordância verbal, pronominal e às vezes até uma vírgula, pode mudar inteiramente o sentido de uma frase, a versão de uma tese, a interpretação de um fato e – o que é pior – uma Sentença Judicial.

10 - Capacidade de criar relações de afetividade:

Um cliente pode ser eternamente só um cliente, ou pode ser mais que um amigo, um aliado, um defensor do conceito do advogado e um propagandista em potencial, dependendo do tipo de relação que o profissional cultiva com ele. O advogado que pensa apenas no cliente e na sua causa como se fossem únicos, é imediatista e tem uma visão míope em matéria de crescimento e ampliação dos seus horizontes profissionais. Na vida profissional o advogado colhe frutos maravilhosos com amizades duradouras e sinceras, nascidas de um relacionamento transparente e afetivo com o cliente.

11 - Aceitação de si mesmo, dos outros e do universo:

Quando desenvolvemos a capacidade de aceitação das leis naturais a que todos estamos sujeitos, da mesma forma que procuramos aceitar as pessoas como elas são e a nós mesmos, como somos, criamos um clima de harmonia e respeito capaz de nutrir o nosso espírito e fortalecer a nossa capacidade criativa, despertando-nos e encorajando-nos para novos embates e desafios a cada dia.

12 - Apreciação renovadora por pessoas, fatos e coisas:

Saber admirar pessoas, fatos e coisas, e procurar tirar de cada uma delas lições para o nosso viver, é um dom raro e que precisa ser

estimulado constantemente. Mesmo nos momentos de fracasso, precisamos ter a sensibilidade de aprender algo que possa evitar sua repetição mais tarde.

13 - Controle emocional:

Não há nada mais reprovável e repulsivo do que um profissional descontrolado emocionalmente, incapaz de domar seus impulsos e pronto a explodir diante de um fato ou situação em que deveria manter a calma e a serenidade necessárias para tranquilizar e acalmar seu cliente. Em situações de nervosismo e descontrole, o advogado perde a concentração, torna-se incapaz de desenvolver um raciocínio lógico e eficaz, e joga na lata de lixo ricas oportunidades de demonstrar todo o seu potencial criativo. Palavras, gestos e atos impensados podem ser uma armadilha perigosa no caminho do advogado de sucesso.

14 - Ter metas e prioridades definidas:

Pessoas que trabalham sem metas e prioridades definidas, geralmente não chegam a lugar algum, pois lhes faltam objetividade e direcionamento em suas atitudes. O advogado que tem sabedoria para eleger metas e prioridades bem definidas, vai mais longe, porque olha com clareza os objetivos a serem alcançados.

15 - Gosto pela superação de desafios:

Existem profissionais que se satisfazem em defender sempre as mesmas causas, contentam-se em viver uma mesmice profissional e, talvez, tenham até medo de enfrentar novas situações. Mas também existem profissionais que estão sempre se superando, se aprimorando, estudando e se preparando não apenas para enfrentar, mas, acima de tudo, para vencer novos desafios. Causas fáceis e simples não geral dividendos profissionais para ninguém, mas os advogados que conseguem lutar e vencer causas que pareciam impossível, destacam-se sobremaneira sobre os demais. Em qual desses dois grupos você vai querer se enquadrar?

16 - Resistência à pressão e ao medo:

Advogado que se preza, não pode se deixar abater por pressão e medo. Mas ainda que se separe diante destes sentimentos, não deve deixar transparecer isto, sob pena de ser taxado de fraco, covarde e medroso. Entretanto, coragem e firmeza nunca pode se confundir com insensatez. Não pode o advogado, sob um falso manto de destemor, permitir que sua estratégia de coragem e ousadia conduza seu cliente ao fracasso e à ruína. A sabedoria deve ensinar qual é o ponto de equilíbrio entre a coragem e o temor, entre a bravura e a cautela, entre o avançar e o retroceder, entre o atacar e o defender.

17 - Desejo por ascensão e maiores responsabilidades:

No mundo moderno, por causa de maus exemplos e pessoas que conquistaram espaço, sucesso e fama de modo fraudulento, imoral ou desonesto, a palavra ambição praticamente tornou-se sinônimo de algo pejorativo e deplorável. Mas na verdade, uma ambição saudável deve ser componente do caráter do advogado que quer vencer. Ter ambição não é errado. Errado é usar a ambição indiscriminadamente, desrespeitando pessoas, princípios e valores que deveriam ser observados e preservados.

18 - Capacidade de administrar o inesperado:

Nem tudo na vida sai como nós planejamos. Na vida profissional não é diferente. Por exemplo: preparamo-nos para defender o nosso cliente, dedicamo-nos inteiramente à causa e, às vezes, somos surpreendidos por uma sentença totalmente diferente daquela que esperávamos. Seja na Sentença ou em qualquer outra circunstância da nossa vida profissional, devemos estar preparados para administrar o inesperado, de modo que nosso trabalho não seja em vão e nossa capacidade questionada. Uma das formas mais tranquilas de administrar o inesperado é nunca prometer ao cliente o sucesso da causa, pois esta garantia nenhum advogado pode dar. O profissional deve prometer um trabalho sério, dedicado e honesto, mas o resultado final da causa depende de inúmeros outros fatores.

19 - Desejo por conhecimento:

Já dizia um antigo bordão jurídico: “O advogado que não estuda, cada dia que passa, é menos advogado”. Isto não é difícil entender diante da dinamicidade das Leis, Decretos, Regulamentos, Convenções e outras formas variadas de ordenamento jurídico que se renova a cada dia, e semelhantemente a doutrina e a jurisprudência, como fontes do direito. Enquanto você descansa na rede – seja ela de algodão ou de computadores – seu opositor processual está estudando e pesquisando maneiras e truques processuais para te derrotar. Conheça o seu ofício e faça dele sua arma para vencer batalhas.

20 – Adaptabilidade:

Advogado hábil e sábio é aquele capaz de fazer a sua própria adaptação, de conformidade com o ambiente, a necessidade e o momento. Se existe o momento certo para ser enfático, também existe o momento para ser brando e sereno. Assim como existe o momento em que a resposta deve ser pronta e firme, também existe aquele em que ele deve refletir e analisar friamente, e quem sabe até pesquisar, antes de responder Sabendo agir como verdadeiro camaleão das situações jurídicas, o advogado pode fazer da adaptação uma verdadeira aliada no caminho para o sucesso.

21 – Concentração:

A concentração está entre as armas mais eficazes que o advogado pode usar em seu favor e de seu cliente. Quando estamos concentrados, todos os nossos sentidos estão focados na direção do nosso alvo. Mas quando perdemos a concentração, seja em uma audiência, em uma negociação ou mesmo na elaboração de uma peça processual, corremos o sério risco de cometermos incongruências que poderão ser usadas contra nós ou nosso cliente.

22 – Iniciativa e determinação:

Na vida do advogado atuante, quase sempre a apatia e a inércia são amigas inseparáveis do fracasso e da ruína. O nosso cliente sempre

espera de nós uma atitude de bravura e dinamismo, não no sentido de coragem e ousadia, mas no sentido de iniciativa e determinação na defesa do seu interesse. Em qualquer tipo de audiência que assistimos, não é difícil perceber que, geralmente, um advogado é mais perspicaz e atuante, enquanto o outro é mais vagaroso e apático. Qual destes dois você vai querer parecer aos olhos do Juiz e de seu cliente?

23 – Espírito de competitividade:

Ser competitivo no mundo jurídico moderno deixou de ser uma característica louvável para ser um item indispensável ao advogado que quer ter sucesso. Não pode ser esquecido, todavia, que ser competitivo não é ser espertalhão e trapaceador. A ética sempre deve ser a tônica de qualquer competitividade profissional.

24 – Autonomia:

Ser autônomo em suas decisões não é simplesmente uma questão de autoridade, mas acima de tudo, é uma questão de responsabilidade. Em determinados momentos da vida, às vezes precisamos tomar decisões pelos nossos clientes, mas a autonomia com que fazemos isto deve sempre estar fundamentada em uma relação de confiança, transparência e zelo profissional.

25 – Alta organização pessoal:

A organização pessoal na vida de um profissional da advocacia é algo de que deve ser tão importante e tão presente quanto o próprio conhecimento das Leis. Não existem meios para convencer o cliente de que a causa dele estará em boas mãos, se o advogado não consegue ser organizado com sua própria vida.

26 – Capacidade de fazer autocrítica:

Se a vida é uma eterna escola, de conseqüência, estamos sempre aprendendo. Mas só quando conseguimos enxergar nossas fraquezas e defeitos, é que realmente começamos a tirar lições de

proveito incomparável. Saber reconhecer e avaliar as próprias limitações é o primeiro passo verdadeiro para ultrapassá-las.

27 – Manter os olhos sempre no sucesso:

No caminho do sucesso, quem fica olhando para trás ou para baixo acaba perdendo alguma coisa que o impedirá de “chegar lá”. Se você experimentou algum fracasso ou derrota momentânea, saiba que os maiores gênios da humanidade também tiveram a mesma experiência, e nem por isso desistiram de seus alvos.

28 – Capacidade de diagnosticar situações:

Ter a capacidade de fazer uma leitura correta de cada situação já é grande passo rumo à solução. Uma interpretação equivocada e distorcida pode provocar perda de tempo, de esforço e até de dinheiro para o nosso cliente. Não tenha pressa em avaliar. Se tiver dúvida, reavalie, mas esteja certo de que o seu diagnóstico da situação não será equivocado, pois isto seria um verdadeiro desastre na formação do seu conceito profissional.

29 – Imaginação e memória:

Um pouco de fantasia e licença poética, aliadas a uma memória privilegiada, já ajudaram a vender produtos e idéias que ninguém acreditava. Na vida do profissional de advocacia não é muito diferente. Com uma dose certa de imaginação e uma retórica adequada, o advogado pode aumentar exponencialmente seu poder de convencimento.

30 – Inteligência, versatilidade e agilidade mental:

Ter um raciocínio rápido e versátil não é apenas uma questão de demonstrar inteligência, mas pode ser a diferença entre o seu sucesso ou o seu fracasso processual. A rapidez com que processamos as informações que nos são passadas podem ser um diferencial que vai distinguir você entre muitos outros profissionais, igualmente capacitados.

ERROS NA NEGOCIAÇÃO

Advogados estão sempre negociando. Após receber um cliente e ouvi-lo, entra a fase da negociação, quando lhe será explicado quais seus direitos tendo em vista o caso concreto, qual sua possibilidade de sucesso, quais seus custos, como será prestado o serviço, etc.

Negociação é como um processo de comunicação, algo que fazemos corriqueiramente. E, talvez, por ser assim tão ligada ao nosso dia-a-dia, não percebemos todas as dificuldades envolvidas.

É tempo de se verificar como têm sido as nossas negociações. Quais os resultados obtidos, onde estão os acertos e erros.

Existem alguns **equívocos cometidos** por muitos negociadores. Vejamos:

a) **Não preparar as negociações, sobretudo aquelas de maior importância.** O tempo da improvisação está acabando. É notória a diferença entre alguém efetivamente preparado para intermediar interesses e alguém que, literalmente, “caiu de pára-quedas”, sem dominar o assunto ou as nuances que envolvem qualquer tipo de negociação. Esteja preparado. O advogado que domina aquilo que discute tem muito mais chances de tirar maior proveito da negociação.

b) **Negociar como se estivesse dialogando consigo mesmo, ou seja, dificuldade de ver a situação com os olhos do cliente.** Procure sempre ver a negociação sob todas as óticas possíveis. A nossa verdade e os nossos argumentos podem não ser absolutos, pelo contrário, podem ser altamente questionáveis sob a ótica do nosso adversário. Quando procuramos olhar a situação com os olhos do nosso adversário, podemos descobrir outras faces da questão, e tirar proveito disto.

c) **Confundir a narração com os fatos.** É preciso muito cuidado para não cair na armadilha. Certifique-se e teste as informações que recebeu. Nem tudo que parece é. E aquilo que é, nem sempre parece ser. Uma coisa é a verdade real (aquilo de que fato aconteceu) e

outra coisa é a verdade processual (a verdade real que pôde ser trazida para o contexto do processo). Acima de tudo, deixe seu cliente ciente de que entre vocês não pode e não deve existir subterfúgios: a transparência é preponderante para o sucesso da estratégia processual a ser adotada.

d) Falta de consciência do possível, revelada pelo estabelecimento de objetivos inalcançáveis ou riscos inapropriados. Todo cliente tem o direito de saber das reais possibilidades e riscos da ação. Advogado não é mágico, e mesmo sendo profundo conhecedor das Leis e do seu ofício, ele tem limitações impostas pelos fatos verídicos, documentos, testemunhas, etc. Na medida em que fazemos o nosso cliente ciente disto, criamos um clima de tranqüilidade para trabalhar e fica muito mais fácil dialogarmos sobre qualquer dificuldade nova que surgir.

e) Não dispor de procedimentos para tratar com a tensão e o estresse, elementos quase sempre presentes ao se tratar de assuntos delicados. Os embates jurídicos e os interesses presentes no litígio, às vezes representados por ações milionárias, nos conduzem a um trabalho carregado de tensão e estresse. Não podemos permitir que isto atrapalhe nosso rendimento, abale nossa estrutura emocional ou diminua nossa criatividade profissional. Em última análise, nós somos a pessoa de confiança do nosso cliente e, na maioria dos casos, sua única e última esperança. Portanto, trabalhar sob tensão e estresse, para nós advogados, deve ser tão natural quanto rotineiro, ainda que tenhamos que aprender a viver assim.

f) Confundir o cliente com excesso de informações, posições ou idéias. Seja objetivo. Nossa mente jurídica pode vislumbrar várias hipóteses ao mesmo tempo, mas nem sempre essa pluralidade de informações vai ser benéfica ao nosso constituinte. Existem certas situações que um número menor de opções corretas pode ser mais eficaz.

g) Deixar-se envolver por táticas sujas, muitas vezes sugeridas. Elas devem ser identificadas e neutralizadas. Um advogado idôneo

jamais lança mão de procedimentos escusos, que atentem contra a Lei, a moral e os bons costumes. Se por acaso seu cliente te sugerir algo assim, não apenas recuse, mas também o desestimule de tais práticas. Ele pode perfeitamente estar testando você: se você aceitar ser desleal para com a outra parte, quem garante que você não fará o mesmo com ele?

h) **Não identificar as intenções do cliente.** É preciso identificar claramente os objetivos do cliente diante da demanda de modo a posicionar-se quanto às suas táticas. Existem clientes de todos os tipos: tem aqueles que realmente tiveram aviltados o seu direito e aqueles que querem tirar proveito de uma situação para conseguir objetivos nem sempre devidos. Se as intenções do seu cliente é ultrapassar os limites aceitáveis de uma conduta honrosa e digna, não seja conivente com ele. Muitos advogados foram presos e condenados solidariamente com seus clientes a indenizar a outra parte, por conduta ilegal e antiética.

i) **Esquecer que a negociação só termina quando a demanda for finalizada e não quando o contrato de serviço foi firmado.** Tenha formas de avaliar, controlar, e principalmente, cumprir o que foi acordado. A responsabilidade do advogado não termina por ocasião da prolação da Sentença ou após o julgamento dos Recursos às Instâncias Superiores, mas sim, quando a causa for definitivamente solucionada, tenha ela atendido ou não a expectativa de seu cliente.

j) **Não procurar aprender alguma coisa de cada negociação efetuada.** A prática só é boa mestra para quem sabe aprender com ela. Quem não sabe comete sempre os mesmos erros e cada vez melhor. Aliás, o sucesso quase sempre ensina bem menos que o fracasso.

Estas são algumas das dificuldades de muitos negociadores. Convém refletir sobre elas e, se você se perceber em alguma destas situações, busque formas de superá-las.

A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

A fidelização de clientes é uma questão que preocupa muitos escritórios. Sua análise é feita por meio de alguns aspectos importantes, que são:

- Com que frequência seu escritório está apto a manter contato com seus clientes?
- Você desenvolve e mantém uma relação permanente com seus clientes desde a primeira contratação?
- Seu escritório está preparado para recompensar os clientes que utilizam seus serviços com frequência?
- Você conhece seus clientes?

O caminho para o desenvolvimento de uma boa estratégia de marketing é identificar os clientes mais fiéis e estabelecer uma relação sólida com eles. Trata-se de um modo bastante efetivo de solidificar a imagem de seu escritório.

É fato comprovado que desenvolver relações sólidas com seus clientes aumenta a prestação serviços e reduz despesas, porque conquistar novos clientes custa muito mais caro que manter os já existentes. Muitos escritórios ainda não visualizam o poder de um banco de dados, com informações completas e atualizadas sobre seus clientes.

Estratégias de marketing baseadas na fidelização de clientes existem com sucesso há algum tempo em diversos setores. Um exemplo clássico são os programas de milhagem das companhias aéreas. A maioria das companhias oferece milhagem gratuita para quem viaja sempre em seus aviões. Trata-se de um método bastante eficaz, encontrado para manter a lealdade de seus clientes.

Será que mesmo os escritórios de advocacia deveriam implementar programas de fidelidade em seus esforços de marketing? O marketing de fidelização é uma estratégia com resultados em longo prazo e que requer compromisso. Seus efeitos podem perdurar e trazer resultados durante vários anos. Se seu escritório não puder assumir um compromisso de longo prazo, então será difícil desenvolver uma bem sucedida estratégia de marketing de fidelização.

É importante lembrar que as recompensas a serem oferecidas aos clientes como retribuição pela fidelidade, necessitam ter um grande valor agregado. Não necessariamente deve ser oferecida uma recompensa de caráter monetário.

Bonificações como tratamento diferenciado ou o reconhecimento da fidelidade podem causar grandes impactos e aceitação entre os clientes. Seja criativo nas suas recompensas e não prometa o mundo. Se você não pode entregar o que prometeu, você poderá danificar seriamente a reputação e a credibilidade de seu escritório.

Quando se comunicar com seus clientes, faça isso de forma genuína e não genérica. Enviar uma correspondência que começa com "Prezado Cliente", não surtirá o mesmo efeito que "Prezado Pedro". Lembre-se de que você está tentando iniciar uma sólida e freqüente relação e que a premissa de comunicação para estratégias de marketing de fidelidade bem sucedidas é a personalização.

O aspecto mais importante de uma bem sucedida estratégia de fidelização é oferecer valor agregado ao cliente. Se você não oferece um serviço de excelente qualidade, sua estratégia de marketing de fidelização está direcionada ao fracasso.

O lado ruim de aplicar uma estratégia de marketing de fidelização é que, uma vez que seus competidores percebam que você está sendo bem sucedido, eles saltarão no mesmo barco imediatamente, podendo tornar a sua estratégia sem sentido, se todo o mundo estiver fazendo igual. Por isso é que uma estratégia de marketing de fidelidade necessita ser bem planejada e constantemente reaplicada ou atualizada em conformidade com as expectativas de seus clientes.

IDÉIA DE MARKETING JURÍDICO

A advocacia se tornou uma atividade massificada, com concorrentes surgindo até mesmo de outras profissões em um mercado cada vez mais competitivo. A necessidade de habilidades específicas na gestão dos escritórios está assumindo cada vez mais importância no meio jurídico.

Neste mercado altamente competitivo e desafiador, o profissional deve utilizar cada vez mais estratégias de gestão empresarial, principalmente no que se relaciona ao marketing.

Um escritório que pretenda se manter competitivo nos dias de hoje deve utilizar o marketing da forma mais proveitosa possível, dentro dos limites da ética profissional.

A maior dificuldade na aplicação do marketing jurídico se deve à sua confusão com a propaganda. O marketing é algo muito mais amplo, que tem a propaganda como um de seus elementos.

Pequenos e médios escritórios tendem a imaginar o marketing como uma ferramenta a ser utilizada pelos que possuem grandes estruturas, o que é um erro. Pequenos escritórios podem tirar tanto proveito do marketing quanto os grandes. Aspectos como a estrutura mais simples, menos pessoal e maior proximidade com o cliente favorecem, inclusive, sua aplicação.

O marketing é a junção que une o advogado a um mercado cada vez mais competitivo. É ele que possibilita ao escritório a obtenção de melhores resultados por meio do emprego de esforços de difusão da imagem, dando visibilidade à qualidades diferenciadas.

O marketing jurídico está associado à idéia da construção de posições no mercado. As posições são assumidas conforme os profissionais são conhecidos e diferenciados da concorrência, o que ocorre por meio do fortalecimento de sua imagem, com a difusão de fatores que contribuem para seu prestígio e reputação.

A propaganda, fator essencial do marketing em outros setores, perde importância no meio jurídico. Aqui o que vale é potencializar a marca do escritório ou a capacidade do Advogado pela oferta de valores. Valor é benefício advindo da prestação de serviços voltados à satisfação do cliente, que envolve principalmente o atendimento eficiente capaz de cativá-lo.

O conceito de marketing jurídico envolve a criação e conservação de clientes por meio da diferenciação do escritório, construindo sua marca personalíssima, caracterizada pela qualidade dos serviços. Isto gera um ciclo contínuo de indicações, que é o fator mais importante no momento em que procuram por serviços advocatícios.

CONQUISTANDO ASSESSORIAS COM PROPOSTAS BEM ELABORADAS

Em razão de estarmos vivendo em uma economia de mercado, onde os clientes exigem cada vez mais profissionalismo dos escritórios, é natural que a preocupação com a elaboração de propostas de assessoria passe a ser encarada com o mesmo cuidado dedicado aos demais instrumentos de marketing jurídico. As propostas são elaboradas por um escritório para persuadir uma empresa a contratar seus serviços especializados. Se alguém está elaborando uma proposta, ele está na verdade procurando vender, oferecer algo para um cliente em potencial.

Elaborar uma proposta é desenvolver um projeto que exige disciplina e habilidades de planejamento. A proposta proporciona um valioso meio de apresentar o que o escritório irá fazer, quão bem isso será feito, por que será melhor que qualquer outro, e por qual razão a empresa a que se direciona precisa destes serviços.

Uma proposta é um tipo de investimento específico que pode levar o escritório diretamente a um novo negócio, de um modo que as outras atividades de marketing - tais como a vinculação de anúncios e envio de malas diretas - não podem.

Antes, mesmo as empresas decidiam as contratações apenas com base em um contato direto. Agora elas estão preferindo este tipo de processo de decisão porque estão adaptados a promover concorrências e solicitação de propostas por escrito de seus fornecedores. Elas desejam avaliar custos e benefícios, mesmo que de serviços jurídicos.

Uma empresa que avalia a proposta de um escritório de advocacia poderá ter seu interesse despertado, sendo convencida pelos argumentos utilizados, de modo a solicitar um contato direto com o escritório já com o objetivo de realizar a contratação.

O profissional pode ter a melhor idéia, os melhores serviços e soluções, mas se não souber comunicar o que tem para oferecer de um modo que o cliente possa entender e aceitar, não importa o quanto a oferta desse profissional trás mais valor do que os demais, pois isto não será visualizado.

As melhores propostas são persuasivas porque abordam diretamente os interesses e as necessidades do cliente em potencial. As propostas de sucesso

oferecem os serviços do proponente com uma solução para um problema identificado, ajustando-se com perfeição aos anseios do cliente naquele momento.

Não devemos confundir uma proposta com uma descrição técnica, uma planta de projeto, uma minuta de contrato ou um orçamento de custos e preços. Uma proposta é muito mais que isso. Uma proposta persuasiva deve ir além de simples textos e descrições, ela deve interpretar, analisar tais informações e relacioná-las diretamente com os problemas e as oportunidades que o cliente em potencial pretende solucionar ou viabilizar.

É essencial despertar a atenção do potencial cliente para aspectos que ele mesmo possa não estar vendo, mas que ao serem percebidos, se encaixem da melhor maneira à solução que está sendo oferecida.

Para que um escritório possa fechar mais negócios com base em propostas mais persuasivas e profissionais, ele deve pensar primeiro em criar as condições básicas para que isto aconteça, ou seja, é necessário que ele monte um processo, uma sistemática de planejamento e gerenciamento de elaboração de propostas.

Os componentes básicos de um processo profissional de planejamento e gerenciamento de propostas passam pelo estabelecimento de uma prática constante de pesquisa e de inteligência de marketing que tem a função de monitorar e catalogar novas oportunidades de negócio no mercado. A outra grande função do estabelecimento desta prática é a identificação e o monitoramento das ações dos concorrentes. Não se pode esquecer que onde existem oportunidades de negócio também existem concorrentes ávidos por aproveitá-las.

Depois das oportunidades de negócio terem sido selecionadas, o escritório deverá colocar em ação a elaboração de propostas profissionais. É fundamental que o escritório tenha um processo bem definido e formalizado por escrito, não só de planejamento e acompanhamento das suas propostas, mas também de planejamento e gerenciamento dos seus projetos, ou seja, uma metodologia de solução de problemas ou de viabilização de oportunidades para os seus clientes em potencial no mercado.

As propostas de assessoria são uma modalidade de marketing direto e objetivo. Sendo direcionadas a empresas específicas, se bem elaboradas, possuem um grande poder de persuasão, constituindo importante ferramenta na conquista de novos clientes.

MARKETING DO BOCA-A-BOCA

O chamado “boca-a-boca” é um fator que desempenha importante papel no marketing de um escritório de advocacia, especialmente diante das limitações impostas a seu uso em nossa profissão.

O marketing jurídico é sempre um entrave na divulgação dos escritórios. As técnicas utilizadas normalmente por empresas, como os anúncios coloridos em páginas duplas de revistas de grande circulação ou o comercial de 30 segundos no horário nobre da televisão são vedadas em nossa profissão.

Assim, os investimentos se direcionam para o ponto de atendimento e, mais ainda, para o treinamento e desenvolvimento dos funcionários (secretária, office boy, etc).

Na busca de uma saída, aparece como a grande vedete do marketing jurídico o chamado “boca-a-boca”. A ordem é criar comentários fazendo com que nosso cliente – surpreso, encantado e satisfeito – saia espalhando aos quatro ventos as maravilhas de nosso escritório, de nossa atenção, de nossa competência.

Métodos, técnicas e estratégias para criar comentários positivos não faltam. O que vale é o “boca-a-boca” dos clientes, falando dos seus serviços o tempo todo. Será principalmente assim que seu escritório atrairá novos clientes hoje. Será assim que terá clientes fidelizados amanhã.

O interessante é que esses comentários serão diretamente proporcionais à satisfação dos clientes com o atendimento que recebem. Um cliente sempre bem recebido, tratado com atenção e afeto, que sentir o esforço do profissional por sua causa, não hesitará em recomendar o escritório a seus amigos e familiares.

O boca-a-boca verdadeiro transforma espontaneamente o cliente em nosso publicitário mais ativo. Mas lembre-se que esta transformação só acontecerá se ele estiver surpreso, encantado e satisfeito com nossos serviços. Esteja certo que seu escritório fará o que for preciso para que esse encantamento e satisfação aconteçam em relação ao seu cliente.

BONS ATRIBUTOS E MARKETING PESSOAL

O desenvolvimento do marketing pessoal, desprezado por muitos profissionais, pode ser essencial na busca por melhores posições no mercado.

Profissionais bem sucedidos são pessoas que fazem marketing daquilo que são. Portanto, se você é um advogado, sua tarefa é buscar o melhor dessa posição no mercado. Só há um detalhe: existem milhares de colegas disputando o mesmo lugar ao sol. Logo, ser um bom jurista é apenas parte do problema.

Mas, como alcançar essa posição? Em primeiro lugar, é preciso reconhecer que seus objetivos, por mais autênticos e sinceros que sejam, conflitam com o objetivo de outras pessoas. Suas necessidades e desejos são os mesmos de outras pessoas e, portanto, a competição é uma consequência natural.

Para ser bem sucedido nesta competição, considere a possibilidade de desenvolver seu marketing pessoal. Em poucas palavras, marketing é toda ação que gera uma possibilidade de atrair clientela. Marketing pessoal, portanto, é toda ação que gera a uma pessoa possibilidade de sucesso. Por isso, escritórios de sucesso são formados por advogados de sucesso.

O sucesso é aquilo que você deseja que ele seja. A maioria das pessoas o traduzem por reconhecimento. Como todos os seres humanos, temos um enorme desejo de sermos membros reconhecidos de nosso tempo. A partir do reconhecimento vem o sucesso em sua forma concreta: posição, dinheiro, carreira, carros, viagens e todas aquelas coisas encantadoras que nossa imaginação cria a respeito do ambiente que cerca uma pessoa de sucesso.

O marketing pessoal pode ser utilizado por qualquer pessoa para atingir seus objetivos. Entretanto, muitos profissionais são ou foram extremamente infelizes pelo simples fato de não se dedicarem a um desenvolvimento pessoal satisfatório.

Neste contexto surgem críticas ao marketing pessoal, como se ele fosse o responsável por pessoas cínicas e resignadas atingirem posições de destaque.

Existem espaços no mundo que precisam ser preenchidos pelos indivíduos. Se hoje não estamos satisfeitos com as pessoas que os preenchem, o desenvolvimento pessoal e o marketing pessoal levarão para esses espaços profissionais preparados. Daí a importância de se desenvolver ambos. Não ajuda o fato de ser uma pessoa íntegra e autêntica, mas descompromissada com o

sucesso. Marketing pessoal é uma das estratégias mais difíceis, e por isso muitos desistem antes de atingirem o reconhecimento, abrindo caminho para que outras pessoas despreparadas ocupem os espaços importantes.

Conhecer e utilizar o marketing pessoal é uma forma de conquistar reconhecimento e ver o mundo como um local de possibilidades extraordinárias, muito maior do que as pessoas percebem.

MARKETING PESSOAL E COMUNICAÇÃO

Que imagem costumamos ter de um advogado eficaz? A de um elemento dinâmico que vive rodeado e admirado por pessoas, objetivo, voltado para resultados, esportista etc. São características do que se denominada imagem profissional.

No mercado jurídico brasileiro, o importante não é apenas "ser" um bom advogado, mas também "parecer ser" bom. Principalmente fora do Brasil, cada vez maior é o número de profissionais que se dedicam à autopromoção. "Comunicar" sua competência ao mundo é uma questão de sobrevivência.

No Brasil, vivemos numa sociedade que avalia as pessoas não apenas em função dos resultados por elas conquistados, mas também em função da imagem que é projetada, da "embalagem" com que elas se apresentam. Neste cenário, a competência técnica já não é o maior e único valor; É como um bom produto que não pode ser vendido sem uma embalagem e divulgação adequadas. Profissionais talentos que não investem nestes fatores sobrevivem com relativa facilidade quando o mercado está em alta, mas nas situações de crise torna-se fundamental o casamento entre a competência e a imagem.

Por essa razão é comum o caso de advogados extremamente capazes que, em função da situação econômica de uma sociedade cada vez mais global, encontram muita dificuldade em se posicionar. A razão é simples: eles são bons profissionais, mas o mundo exterior os desconhece.

Portanto, que deve ser uma preocupação permanente do advogado o desenvolvimento de determinadas atividades voltadas para o marketing pessoal.

Algumas sugestões ao advogado que busca maior visibilidade perante o mercado são as seguintes:

1. Buscar regularmente escrever aquilo que possa retratar os resultados de sua vivência profissional em forma de artigos de interesse, objetivando a publicação desse material em jornais, revistas, internet, etc. Para isso é importantíssimo o contato regular com a imprensa, com elementos das áreas de divulgação, manter um fichário com nomes e endereços etc.
2. Frequentar os órgãos de classe, as reuniões, se possível fazer parte da Diretoria. Adotar uma postura atuante em defesa de classes ou interesses; Ter uma "bandeira" mais ou menos permanente.
3. Pertencer à Associações Comerciais, Lions, Rotary e entidades similares, buscando manter também permanentes contatos de natureza social como os demais associados, procurando estar presente, mas de forma discreta. Investir parte de seu tempo em benefício da comunicação.
4. Frequentar congressos, seminários, sempre que possível também na qualidade de expositor de determinado tema ou experiência. Dedicar-se ao magistério universitário, dar aulas em projetos voluntários.
5. Procurar visitar amigos, conhecidos, clientes etc. regularmente.
6. No ambiente social, procurar manter contato permanente com ex-colegas de colégio, faculdade, etc., sempre através de uma postura ativa, buscando ter a iniciativa de contato com as pessoas e não aguardando passivamente ser "convidado". É importante que nos lembremos dos outros nos momentos que são importantes para eles.

7. Nos contatos sociais e profissionais, procurar enfatizar os aspectos positivos de sua vida profissional, seus êxitos. A ênfase nos fracassos e as queixas permanentes não ajudam a imagem do profissional, e acabam levando-o a um processo de discriminação por parte de seus amigos; ninguém gosta de conviver com fracassados ou pessimistas.
8. Ter um registro dos aniversários, casamentos e acontecimentos importantes relacionados a amigos ou pessoas críticas, enviando carta, telegramas, contatando-as nas épocas próprias.
9. Procurar assinar revistas e jornais, buscar ler as publicações nacionais assim que chegarem às bancas e acessar regularmente a internet, compartilhar as informações descobertas. Estar bem informado é visto como indicador de competência.
10. Procurar praticar esportes regularmente, especialmente aqueles de caráter coletivo; não raro a imagem de uma pessoa saudável se confunde com a de um profissional eficaz.
11. Durante reuniões e negociações há determinados comportamentos que contribuem para a formação de uma imagem positiva: ouvir mais do que falar, quando falar ser objetivo; mostrar profunda convicção sobre os pontos de vista, embora abrindo a possibilidade de ser convencido por uma boa argumentação; antes de qualquer posição avaliativa procurar ter uma postura de busca de informações para posterior avaliação; demonstrar também uma preocupação com as necessidades e expectativas da outra parte, buscando alternativas interessantes para os dois lados.

Entretanto, todas estas sugestões pouco adiantarão se o profissional não possuir um planejamento de carreira.

No exercício de suas funções é importante lembrar-se que vivemos hoje no que se pode chamar de "sistema aberto". Seu escritório não é todo seu mundo. Procure realizar intercâmbio com o mundo exterior, de modo a conhecer o que os outros estão fazendo.

Encerrando, é importante lembrar que a competência será sempre, a longo prazo, o valor maior. Dificilmente o marketing, por melhor que seja, conseguirá vender um “mau produto” (sem conteúdo) durante muito tempo.

O CLIENTE QUER VALOR E NÃO PREÇO

É preciso distinguir preço de valor, e saber interpretar aquilo que o cliente procura. Você vai descobrir que a estratégia de preços baixos não é o melhor caminho.

Baixar o preço para aumentar a clientela e não perder mercado para a concorrência não é uma receita que significa sucesso. É preciso saber até onde o preço é um fator determinante para o cliente.

O mais certo é que a prática de preços baixos é a estratégia dos desesperados, usada por quem não tem mais nada para oferecer. A idéia de concorrer no mercado por meio de menores preços pode levar muitos escritórios a fechar as portas.

A estratégia falha porque, além de preços, existem outras coisas que o cliente quer e está disposto a pagar.

Existem duas tendências indiscutíveis no mercado, que são **um padrão de qualidade de serviços cada vez maior** e **um preço cada vez mais compatível**. Quem não se antecipar ficará as margens do mercado. À medida que o mercado fica mais competitivo e o cliente mais consciente, maior será a pressão por um melhor serviço (qualidade) a um preço mais adaptado à realidade. O importante é saber qual a prioridade do cliente, o fator decisivo na hora da contratação, preço ou qualidade?

A resposta não descarta nenhum dos fatores, mas envolve ambos. O cliente de hoje busca VALOR. O valor é resultado direto da relação entre qualidade e preço. A decisão do cliente é baseada numa análise de valor, tenha ele consciência disso ou não. E quando se avalia o valor, leva-se em consideração a qualidade do serviço e o preço cobrado por ele.

O aspecto da qualidade será avaliado, para uma primeira contratação, levando-se em consideração a recepção deste novo cliente, o ambiente em que se encontra e o nível de atenção que lhe é despendido. Em um segundo momento, o que vai importar é o atendimento recebido durante a essa demanda, seja pela manutenção da atenção inicial, pelo fornecimento satisfatório de informações e pelo tempo que lhe tenha sido direcionado.

Ninguém, por mais carente que seja de atributos para julgamento, deixa de decidir pela melhor opção para si próprio, sendo esta, aquela de maior valor. É isso que todos fazem, nem sempre da maneira mais correta, mas da melhor do ponto de vista de quem está decidindo.

No final, todos sempre buscam decidir pelo serviço que tenha um maior valor agregado.

Essa idéia de argumentar e vender “valor” exige do profissional uma nova competência: fazer com que o cliente possa enxergar o “valor” em seus serviços. O Cliente está disposto a pagar mais caro por um produto ou serviço, desde que reconheça um maior valor agregado. Aqui reside uma fantástica oportunidade para bons profissionais que vendem seus serviços.

Vender valor é um desafio para bons escritórios, aqueles que não ficam paralisados diante de um simples argumento de menor preço.

Dessa forma, antes de vender “preço”, experimente vender “valor”. Preço qualquer um pode vender, mas valor não. Para vender valor, é necessário estar preparado e conhecer as necessidades do cliente.

O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Na era da informação, ética e transparência se tornam condições essenciais no relacionamento com o cliente. A excelência no atendimento, com certeza é um fator diferencial.

Há muito já passamos da época onde o importante era apenas atrair o cliente de qualquer maneira. Naquele tempo o cliente, sempre desconfiado, esperava ser lesado a qualquer instante, mesmo por que lhe falta informação.

Este período chegou ao fim, embora muitos profissionais ainda não tenham se dado conta disso. Enganar o cliente se tornou mais difícil e caro. Hoje o cliente tem como aliada a mídia, seja falada, impressa ou televisiva, noticiando a todo tempo os direitos do cidadão. Clientes têm muito mais atenção e cobram mais resultados de suas demandas, desconfiando e conferindo sempre as informações que lhe são passadas.

Ética e transparência passaram ser condições essenciais do relacionamento com o cliente de hoje. Tenha em mente que um cliente insatisfeito vai passar referências ruins de seu escritório em um volume muito maior que as boas menções de um cliente satisfeito.

Neste aspecto, a excelência no atendimento é uma obrigação de todo o escritório, dos advogados ao *office-boy*. A cada contato que o cliente tiver com o escritório, seja pessoalmente, via telefone, e-mail, fax, etc., este deve, através de seus representantes, causar uma ótima impressão. Isto pode ser feito pela **agilidade, cortesia, atenção, limpeza, mordomias, jornais e revistas atualizados, predisposição**, etc. Tem-se que encantar o cliente a cada instante.

Atendimento, hoje, é um extraordinário diferencial, possivelmente o maior. A todo instante o cliente testa o escritório quanto à qualidade de atendimento, que é onde residem muitos problemas, riscos e oportunidades.

É preciso atender o cliente de forma extraordinária, não só no primeiro contato e no acompanhamento, mas também após o término da demanda, que é quando o cliente vai se sentir especial e importante ao ser contactado sobre os aspectos resultantes do término do litígio.

Representar o cliente é algo que qualquer escritório por fazer, mas conseguir com que o cliente volte é mais difícil. Quando o cliente contrata o escritório pela primeira vez, ele o testa com grande atenção. Cabe então demonstrar que se tratou da melhor escolha do cliente. Isto se faz principalmente através do atendimento, que deve ser ágil, com empenho e cortesia.

Mais do que realizar uma ótima recepção, trazendo um novo cliente, é preciso cultivar um extraordinário relacionamento com ele. Para isso, é preciso entender definitivamente que o objetivo não é efetuar uma transação, mas sim, cultivar uma relação.

Para criar e manter uma boa relação com o cliente é preciso conhecê-lo, buscar informações sobre ele, interagir periodicamente com ele, fornecer-lhe informações personalizadas, disponibilizar-se para resolver seus problemas ocasionais, cumprimentá-lo no dia de seu aniversário, ligar para saber se ele está satisfeito com o resultado da demanda, fazer pequenas gentilezas não-programadas, etc. Enfim, deixe claro que você não está ali só para lucrar com ele, mas sim para ajudá-lo, fazer o melhor por ele e para ele.

O mundo mudou, e a maneira como fazemos negócios também. Mais do que conquistar clientes, é preciso ter competência de mantê-los. Estamos vivendo a era da relação. Esta nova filosofia de interação com o cliente está cada vez mais nítida para os candidatos a um mercado cada vez mais competitivo, e para os que nele sobrevivem.

O NOVO MARKETING JURÍDICO

A busca assídua pela clientela é uma das causas do grande número de infrações ao Código de Ética Profissional. A correta aplicação do marketing jurídico, entretanto, pode trazer ótimos resultados dentro da legalidade.

Em um mercado de alta competitividade, os escritórios de advocacia vêm se tornando cada vez mais onerosos para que possam atrair clientes. Entretanto, para manter estes custos é necessário atender cada vez mais clientes, o que acaba por criar uma espécie de ciclo.

Esta necessidade de clientes para manutenção do escritório é a causa do grande número de infrações ao Código de Ética, devido ao uso de métodos vetados.

Neste sentido, é importante salientar que o marketing jurídico, se aplicado de forma inteligente, não contradiz o provimento 94/2000. Um escritório deve aplicar de forma balanceada a inovação e a ousadia, sempre observando os princípios de ética. Seguem algumas sugestões sobre a aplicação do marketing jurídico:

- a) Não direcionar todos os esforços à captação de clientes, mas também na manutenção dos já existentes;
- b) É importante investir em desenvolvimento pessoal. Um advogado atualizado sempre cria novas oportunidades e o sucesso da sociedade é diretamente proporcional à soma de seus talentos;
- c) Criar ambientes no escritório voltados para o atendimento de clientes diferenciados;
- d) Desenvolver políticas de comunicação sempre revestidas de marketing, de modo a aproveitar estas oportunidades;
- e) Não criar custos desnecessários no setor de marketing, pois este investimento precisa gerar resultados;
- f) Ouvir bem o cliente é melhor atender suas necessidades. Visitas a clientes importantes são ótimas formas de oferecer novos serviços.
- g) Relatórios personalizados são muito importantes. O cliente quer informação objetiva, que deve chegar a ele em linguagem compatível.
- h) Boletins informativos são sempre interessantes, desde que personalizados ao setor de cada cliente.

QUALIDADES DE UM JURISTA EMPREENDEDOR

O advogado de hoje não deixa de ser um empreendedor. Existem algumas características principais que moldam o perfil de um empreendedor de sucesso no meio jurídico.

O que é necessário para ter sucesso com um escritório? Embora não exista o advogado perfeito, várias qualidades pessoais podem ajudar a construir um negócio próspero. Algumas características do advogado empreendedor são as seguintes:

- a) **Delegar corretamente:** Não importa o quão inteligente e ativo seja um profissional, muitas vezes será um erro imaginar que pode resolver tudo sozinho. Por diversas ocasiões, vendo-se atolado de obrigações, terá que confiar que seus estagiários e colegas de início de carreira farão parte deles, delegando atividades com precisão.
- b) **Saber ensinar:** Para delegar efetivamente, serão necessárias pessoas com habilidades apropriadas, e elas podem ter que aprender algumas dessas habilidades com você.
- c) **Possuir automotivação:** Ao administrar um escritório você não terá um chefe lhe dizendo quando e como trabalhar. Quem tiver dificuldade de produzir sem cobranças deve corrigir esta falha.
- d) **Conhecer o trabalho com números:** Para administrar um escritório será necessário passar uma boa parte do tempo analisando e calculando números referentes às despesas, receitas, impostos e outros. Uma fobia à matemática não vai ajudar quem deseja ser um empreendedor.
- e) **Não se cobrar em demasia ao cometer enganos:** Todos nós cometemos erros. O truque é aprender com eles e evoluir. Nem todos têm essa facilidade, mas trata-se de uma característica a ser trabalhada.

- f) **Gostar da profissão:** Gostar do trabalho não significa ser um trabalhador compulsivo, mas é um pré-requisito para começar um escritório próspero. Muitos profissionais bem sucedidos acreditam que faz mais sentido estabelecer um cronograma de trabalho razoável, que permita o equilíbrio entre o tempo despendido no trabalho e em suas vidas pessoais. No entanto, não é recomendável começar um negócio a menos que realmente se aprecie trabalhar, pois trabalho é o que não vai faltar.
- g) **Saber conquistar:** Um profissional empreendedor, naturalmente, terá que conquistar novos clientes. Precisar também manter estes clientes. A habilidade de cativar clientes certamente é uma característica de extrema importância.
- h) **Jamais desistir facilmente:** Manter um escritório implica enfrentar obstáculos que podem desestimular alguns indivíduos. Um profissional empreendedor terá mais sucesso se for o tipo de pessoa que aprecia enfrentar desafios. Uma boa dose de otimismo também é muito útil, pois ajudará a administrar as incertezas, que são parte de qualquer negócio.