



Advogados devem agregar valor aos serviços jurídicos

21/06/2007

Shoshana Zuboff e James Maxmin, em relevante trabalho de investigação e pesquisa, revelam que o futuro da riqueza e da prosperidade depende de aprender a ver o mundo pela perspectiva dos indivíduos, para o que tem significado para eles, e inovar no atendimento de suas necessidades e desejos. É o fim da era da produção e distribuição de bens em massa, que sofreu uma adaptação mal ajustada para prover também serviços em massa. Esse modelo não mais atende de forma adequada às necessidades dos mercados atuais.

Surge a *support economy*, que além da evidente ameaça aos modelos vigentes, descortina um leque eletrizante de oportunidades, na medida em que tais modelos têm sido incapazes de suprir os desejos dos indivíduos, tanto em seu papel de consumidores, como no de integrantes das organizações.

Aqueles que forem capazes de inovar para prover esses desejos e oportunidades, apoiando (*supporting*) efetivamente as pessoas, estarão se habilitando a fazer fortuna. É fundamental saber que essas inovações não serão encontradas no lado iluminado da rua, mas, sim, na escuridão, no outro lado do espelho, no lado oposto do que é conhecido. E é exatamente por isso que representam o novo potencial de riquezas.

A *support economy* constata que o indivíduo é a origem de todo valor e a fonte de todo dinheiro. O valor se origina nos indivíduos, sendo concretizado ou sufocado pela experiência do relacionamento. Ele é dinâmico, gera novas experiências que, por sua vez, criam novos níveis de necessidades e desejos à espera de novas oportunidades de expressão e realização.

Aprender a se relacionar individualmente com as pessoas envolvidas em seus processos de negócio é a chave que abre as portas da nova riqueza. E o que as pessoas querem é apoio profundo, sincero, na busca para realizar seus desejos. Apoio profundo significa atenção constante, adaptadora e pró-ativa às necessidades dinâmicas das pessoas. Gera um relacionamento contínuo, baseado no respeito mútuo, alinhamento de interesses e confiança, que são os ingredientes para a fidelidade da clientela.

O mundo dos negócios, pouco a pouco, vem se apropriando dessas novas premissas e a elas se adequando. Um exemplo marcante é a transformação da IBM, que deixou de lado o foco na fabricação de computadores de grande porte, que a estava levando à derrocada, para caracterizar-se como fornecedora de soluções de negócios, passando a apoiar o desenvolvimento de seus clientes. Graças a isso, renasceu como organização de ponta, capaz de inovações expressivas.

As *lawfirms*, que vêm enfrentando não só um mercado cada vez mais competitivo, como também empresas com relutância crescente em pagar os elevados honorários cobrados pelos serviços jurídicos, têm uma grande oportunidade de inovar sua prática, mediante o



aproveitamento dos princípios que regem a *support economy*.

O caminho para tanto é investir fortemente no aprofundamento da relação com os clientes que, de fato, valem a pena; aqueles dispostos a pagar honorários *premium* como contrapartida de serviços jurídicos efetivamente diferenciados, que sejam reconhecidos como apoio efetivo as suas necessidades e também evidenciem um valor agregado.

A interface entre o *marketing* “um a um” e a *support economy* proporciona uma alternativa prática para desenvolver relacionamentos profundos e colocar as *lawfirms* nesse contexto.

No dizer de duas das maiores autoridades em marketing “um a um”, Don Peppers e Martha Rogers, “a única estratégia absolutamente confiável para a proteção e incremento dos resultados é o cultivo de relacionamentos saudáveis e de longo prazo com os clientes, um de cada vez. A ascensão e a queda das empresas dependerão de sua capacidade de cultivar relacionamentos um a um com seus clientes.” (in One-to-One B2B)

Para colocar em prática a mescla dos conceitos e ferramentas da *support economy* e do *marketing* “um a um”, um dos objetivos estratégicos da *lawfirm* é tornar-se uma referência de negócios, um agente de confiança para cada cliente cujo relacionamento investiu, fazendo com que cada um desses clientes esteja consciente da capacidade da *lawfirm* em agregar valor. Isso significa enfrentar um processo exigente e desafiador, cuja contrapartida pode ser extremamente recompensadora.

Tudo começa com a tomada de consciência quanto ao pano de fundo a ser construído – reputação, reciprocidade, colaboração. A *lawfirm* terá que estabelecer duas reputações no mercado. A primeira, muito óbvia, é a questão da qualidade do serviço. A segunda, muito mais exigente, é firmar junto a cada cliente a reputação de parceiro estratégico na geração de valor.

Uma distinção fundamental é imperativa: a maioria absoluta dos serviços jurídicos prestados pelas *lawfirms* são *business-to-business* e não *business-to-consumer*. Como decorrência, não existe “o cliente”. A empresa XYZ não é um cliente. É um conjunto deles. Dentro de um cliente existem diversos clientes, com diferentes graus de influência sobre o processo decisório.

Por isso, a empresa B2B precisa descer abaixo da superfície da relação com a empresa cliente, identificando os usuários de seus serviços e construir relações com cada um deles, através de interações constantes. Existe um cliente e outro, impedindo o tratamento homogêneo. É necessário analisar os clientes individualmente e fazer julgamentos – que podem ser altamente subjetivos – sobre cada um deles.

A *lawfirm*, como fornecedora B2B, utiliza todos os meios disponíveis para identificar os clientes dentro da organização-cliente, classificando-os conforme seu grau de influência e autoridade, para poder abordá-los de forma a maximizar seu valor ao longo do tempo. É preciso tratar diferentemente os contatos dentro de cada empresa.

Penetrar profundamente no cliente permite agregar valor ao processo como um todo. Costuma ser vantajoso basear o processo na educação e no treinamento dos clientes. Requer interação e



interagir é comunicar. A qualidade da comunicação é, usualmente, o que separa vencedores de perdedores. A comunicação é o tecido conectivo do relacionamento, transmitindo com habilidade e eficácia a mensagem educativa sobre os serviços por toda a cadeia da demanda – usuários finais, formadores de opinião, tomadores de decisão. Apenas por meio de um diálogo real é possível conhecer o que tem significado para o outro. O diálogo desenvolve confiança e interdependência, identifica novas áreas para apoio e prevê necessidades e desejos de produtos e serviços.

A conquista da confiança é o primeiro passo na comunicação de caráter educativo e, nesse sentido, o melhor e mais forte tipo de relacionamento será aquele em que o advogado estiver ajudando o empresário e o executivo a gerenciarem sua própria empresa. As organizações têm problemas e o advogado pode ser um valioso apoio, encaminhando soluções jurídicas para questões de negócios.

O objetivo é se tornar um agente a serviço do cliente. Na realidade, um agente de confiança. O caminho para a conquista da confiança é a reciprocidade de ganhos. Precisa ficar claro para os indivíduos nas empresas os benefícios em contratar os nossos serviços. A *lawfirm*, que se tornar capaz de reduzir o tempo que o cliente gasta com as questões jurídicas relativas ao seu negócio, terá em mãos uma proposta de altíssimo valor agregado. Efeito semelhante terá o desenvolvimento de um termômetro da situação jurídica do cliente, para situá-lo quanto ao andamento de suas questões tocadas pela *lawfirm*.

A postura do advogado passa a ser a de consultor, capaz de encaminhar soluções e benefícios como decorrência do conhecimento que tem sobre o negócio de cada cliente. Assim, a contratação dos serviços é baseada no conhecimento. Fazer negócios deixa de ser sinônimo de um contrato de serviço. Tem a ver com defesa de interesses, confiança mútua, interdependência, conhecimento íntimo e consolidação prática que garantem a qualidade de tudo que precede a transação e se segue a ela. Implica em afastar-se da necessidade imediata de vender, dirigindo-se para a necessidade de solucionar os problemas mais amplos do cliente a longo prazo.

O relacionamento no pós-venda é o que demanda maior atenção. Quais são as informações acessórias que precisam acompanhar os serviços que vendemos? Que serviços adicionais o cliente precisa para utilizar plenamente as soluções que encaminhamos? Quais os obstáculos que o cliente irá enfrentar em virtude dos serviços que prestamos? O valor do relacionamento depende de proporcionar aos indivíduos o apoio profundo que eles necessitam para desenvolver e sustentar as experiências, processos e exigências materiais decorrentes de seus desejos. Os indivíduos querem que seus fornecedores trabalhem para eles.

Quanto mais integrada estiver a solução com o problema do cliente, mais oportunidade haverá de envolvê-lo em um relacionamento de longo prazo. Pacotes integrados de soluções jurídico-negociais devem ser oferecidos, fundamentados no contínuo aprofundamento do conhecimento do negócio do cliente. Os clientes querem participar das decisões relacionadas ao valor que recebem e ao preço que pagam. Dê-lhes uma oferta padrão e eles esperarão pagar um preço único. Ofereça-lhes opções de produtos e eles preferirão alguns a outros e pagarão mais por eles. Dê-lhes a opção de obter uma solução ainda mais adaptada e eles pagarão mais ainda.



Ofereça-lhes opções que eles não querem e eles esperarão que elas sejam removidas e anuladas do preço.

O espaço individual está repleto de valor de relacionamento não realizado. É aí que as necessidades e desejos são percebidos. O espaço individual é o espaço psicológico, subjetivo no qual o indivíduo cria e atribui significado a objetos, atividades e experiências. O espaço individual está dentro da cabeça de cada um. Assim, os relacionamentos não podem ser construídos mecanicamente. São, necessariamente, íntimos e autênticos. Desenvolvem-se em um processo ao longo do tempo, baseados no respeito mútuo e na confiança pessoal. A reciprocidade desempenha papel primordial, em que a individualidade não só é importante, como também vital a todos os resultados.

Nessa nova ordem econômica, necessidades singulares e complexas são os elementos catalisadores do relacionamento, que é a fonte de realização do valor. Nesse universo, variação e complexidade são valorizadas e estimuladas, pois representam a nova fonte de riqueza.

Toda essa lógica provoca uma significativa mudança de foco, que se desloca da transação, que tem como propósito de negócio obter o máximo de lucro nas transações de produtos e serviços, para o foco no relacionamento. Neste ângulo, cada transação é uma oportunidade vital para começar ou continuar a nutrir um relacionamento de apoio profundo. O custo do compromisso é, portanto, considerado uma oportunidade de investimento. A confiança resultante permite as realizações a longo prazo através do apoio. Por isso, a medição de fatores intangíveis, como confiança, compras e conteúdo repetidos e valor do relacionamento realizado vão se tornar uma dimensão vital dos demonstrativos de resultados.

A grande aposta é investir em uma relação em que quem interage sabe da necessidade e do desejo do outro e descobre a magia da interação. Este é o mapa da mina e só acontece em um processo de abertura pessoal para outra dimensão de relacionamento, dentro da qual se faz negócios em uma postura legítima, comprometida, de busca de benefícios mútuos.

A vantagem competitiva decorrerá da capacidade de percorrer uma distância maior que a concorrência. O sucesso virá com um cliente de cada vez e será avaliado em função da profundidade com que se consegue penetrar em cada um dos atuais clientes – com quantas divisões faz negócios, quantos executivos conhece, qual sua influência no processo decisório e assim por diante. Essa é a forma para descobrir serviços para os clientes ao invés de clientes para os serviços. E a participação no cliente torna-se mais relevante do que a participação no mercado.

É crucial estar ciente da impossibilidade de desenvolver o processo do *marketing* um a um para um grande número de clientes. O processo é individualizado e não de massa. É necessário definir quais os clientes cujos relacionamentos serão aprofundados. Tentar uma penetração igual em todos eles leva ao fracasso. O processo seletivo precisa ser criterioso. Além da análise do valor do cliente (durante quanto tempo poderá pagar honorários significativos), pesquisas de satisfação são de grande valia para aprofundar o conhecimento e decidir em quem efetivamente vale a pena investir em uma relação profunda.



Os produtos e serviços alcançaram um status quase que universal de *commodities*. Já a qualidade dos bens intelectual, emocional, comportamental e digital, refletida em relacionamentos de configuração exclusiva, constituirá uma dimensão superior, perante a qual as organizações serão avaliadas. Esses ativos são as principais fontes de inovação, já que podem ser reconfigurados indefinidamente em padrões novos e exclusivos, de acordo com as necessidades e desejos individuais, pavimentando o caminho para o grande desafio frente às *lawfirms*: aprender a gerar valor de uma nova forma.

Fonte: https://conjur.jumps.com.br/2007-jun-21/advogados_agregar_valor_aos_servicos_juridicos/