



Texto publicado terça, dia 8 de janeiro de 2013

NOTÍCIAS

Administração da banca é chave para aumentar receita



POR JOÃO OZORIO DE MELO

Escritórios de advocacia que prosperaram mesmo em tempos de crise, de grandes a pequenas, não devem seu sucesso a fórmulas mágicas. O êxito vem do trabalho persistente, de longo prazo. Essas bancas adotam — e praticam diligentemente — padrões de prosperidade que as distinguem das demais. A característica comum, que as ajuda a conquistar seu espaço em mercados altamente competitivos, é a disciplina.

"Digamos que são fórmulas realistas que orientam a administração das grandes bancas, mas que também funcionam para as firmas de pequeno e médio porte", diz o consultor John Cunningham, em artigo para a publicação americana *Legal Marketing Reader*. "Elas são aplicadas com tanta disciplina, que se transformam em hábitos", ele diz.

De acordo com relatórios da revista *The American Lawyer*, baseado em um estudo de cinco anos, apenas algumas das 200 maiores bancas dos EUA podem se gabar de seu crescimento em tamanho ser acompanhado do aumento de sua capacidade de gerar receitas para os advogados, individualmente, acima das taxas inflacionárias. A maioria das firmas teve, no mesmo período, dificuldades em aumentar sua receita por advogado (RPL – revenue-per-lawyer) além da elevação dos honorários. E muitas firmas conseguiram um aumento da RPL apenas com a dispensa de advogados tidos como ineficientes. Mas isso não é uma fórmula de sucesso de longo prazo.

Bancas que crescem por meio de aquisição de outros escritórios costumam esbarrar em problemas como integração cultural, conflitos entre advogados e clientes e problemas de lealdade, levando à redução ou à estagnação da RPL. Mas firmas que se focam apenas em crescimento orgânico, interno, costumam perder sócios e clientes para concorrentes que abarcam maiores fatias do mercado. Assim, conseguir realizar aquisições bem-sucedidas, crescer internamente e aumentar a RPL ao mesmo tempo é como assegurar a tríplice coroa em um ano esportivo.

Como crescer e elevar a capacidade de gerar as receitas dos advogados? Basta fazer o que fazem as bancas bem-sucedidas, diz o autor do artigo. Ele cita dez hábitos que ajudam essas firmas a alcançar a tríplice coroa de forma sustentável:

1. Selecionar um sócio para administrar a firma

Muitas firmas ainda passam o bastão da administração como se fosse uma batata quente que ninguém quer segurar. O problema é que sócios-administradores, que realmente cumprem sua função, têm pouco tempo para cuidar de seus próprios clientes e podem sair inteiramente da prática da advocacia. E podem perder o respeito de alguns sócios, que pensam que um administrador, para merecer crédito, tem de ter uma prática substancial.

Mas muitas firmas, as que melhor desenvolvem suas práticas e satisfazem os clientes, valem-se de um administrador profissional, apoiado por sócios-administradores e equipes executivas, que devotam a maior parte de seu tempo à administração da firma. "Seria uma loucura não ter um administrador em tempo integral em uma firma que faz milhões por ano", diz o sócio-administrador da Bingham McCutchen Jay Zimmerman. A firma quase triplicou em tamanho nos últimos cinco anos, aumentando a RPL em quase 50%.

Regina Pisa, da Goodwin Procter, Greg Jordan, da Reed Smith, Bruce McLean, da Akin Gump e Paul Perlman, da Kramer Levin, devotam quase todo o seu tempo administrando suas bancas e se certificando de que seus profissionais de marketing

disponham de todos os recursos necessários — e da cooperação dos advogados — para promover a firma. Harry Trueheart, da Nixon Peabody, é formado em administração de empresas e emprega mais da metade de seu tempo no gerenciamento do escritório, aplicando os princípios da revolução da qualidade total.

E qual é o recorde de desempenho dessas firmas que contam com uma liderança consistente, permanente e focada no topo? No caso das seis firmas mencionadas, o crescimento médio em quantidade de advogados foi de 70%, e o aumento médio da RPL foi de 55% no período do estudo.

2. Ser o "melhor lugar para trabalhar"

Qualquer organização que tenha o melhor sistema de "desenvolvimento de pessoal" exibe um histórico de desempenho financeiro superior e sustentável. Essa foi a conclusão de um estudo da McKinsey & Co., que parece ser válida tanto para firmas de advocacia quanto para qualquer empresa. Entre as melhores 100 organizações para se trabalhar nos EUA, de acordo com levantamento feito pela *Forbes Magazine*, no período 2005-2006, estavam as bancas Alston Bird, de Atlanta; Bingham McCutchen, de Boston; Nixon Peabody, de Rochester; e a Perkins Coie, de Seattle. A Alston Bird apareceu, mais de uma vez, entre as 10 melhores do país.

Isso não é um acidente. É resultado de um projeto. As lideranças dessas firmas procuraram, conscientemente, transformar seus ambientes de uma forma que todos os advogados, bem como os demais profissionais, se sentiram respeitados, fortalecidos e incorporados a um time. Essas firmas reconhecem que os advogados, mais que profissionais, são elementos críticos para o sucesso da organização. Harry Trueheart, da Nixon Peabody, disse, uma vez: "Melhor satisfação no emprego significa melhor satisfação dos clientes. Todos os colaboradores devem ser bem servidos para que eles sirvam os clientes da melhor maneira possível".

Qual é o benefício disso? O crescimento médio das quatro firmas mencionadas, em um período de cinco anos, foi de 60%. E o aumento da RPL foi de 45%, no mesmo período.

3. Institucionalizar o serviço ao cliente

As firmas mais bem-sucedidas adotam, com muita frequência, uma variedade de programas para assegurar que seus clientes recebam os melhores serviços possíveis, de forma consistente. Muitas firmas também editam declarações específicas de missão e de valores, para orientar seus contratados e mantê-los focados nos valores institucionais, associados ao serviço aos clientes.

A McGuire Woods faz estudos detalhados sobre conquista de clientes, retenção de clientes e "participação na carteira" do cliente — o total de negócios vindos de um cliente, como um percentual de seu orçamento total. A firma contratou profissionais independentes e terceirizados para conduzir pesquisas de satisfação. Aparentemente, os clientes se mostram muito satisfeitos. A firma conseguiu um aumento de 45% na receita por advogado (RPL) e um crescimento de 30% no número de advogados, em um período de cinco anos.

Pesquisas de satisfação de clientes também são feitas pelas firmas Reed Smith, Nixon Peabody e Alston Bird, entre outras. A Reed Smith tem uma profissional em seu escritório, uma ex-assessora jurídica de uma grande corporação, cujo único trabalho é descobrir o nível de satisfação dos clientes da firma e se aproximar deles. A Alston Bird contratou um ex-CEO para exercer a mesma função, externamente. E a Nixon Peabody faz constantemente levantamentos sobre a qualidade dos "serviços internos" prestados por seus departamentos, bem como de "serviços externos", seguindo as noções do movimento de gestão de qualidade, que dá ênfase a avaliações dos serviços internos e externos.

Muitas firmas também seguem a liderança de gigantes corporativas, tais como a IBM, que desenvolveu "equipes de serviços" dedicadas a servir clientes específicos ou setores específicos, de forma que se tornem especialistas nas organizações que servem. A Nixon Peabody, a Reed Smith, a Alston Bird e a Holland Hart, todas fazem a mesma coisa, de certa forma, mas ninguém coloca mais ênfase nessa técnica do que a Akin Gump — uma firma que registrou um aumento de 75% em RPL, com um modesto crescimento no número de advogados, em um período de cinco anos.

Todas essas firmas também tentaram, de uma forma ou de outra, implantar programas internos de prestação de serviço ao cliente. Mas a Gibson Dunn e a Sidley Austin tem os programas mais antigos, em andamento. E a Alston Bird tem um programa singular. A

firma contratou Leonardo Inghilleri, ex-executivo da Ritz Carlton, para treinar seus advogados em uma única qualificação: como fazer os clientes da firma se sentirem especiais.

4. Conviver com os clientes

Entre as firmas mais bem-sucedidas do mercado, muitas não fazem apenas um grande esforço para "entender" seus clientes: elas encontram uma maneira de "conviver com eles". A Kramer Levin manda, frequentemente, advogados "fazer residência" nas instalações dos clientes. O objetivo é conhecer o funcionamento da empresa do cliente, em todas as suas nuances, para saber que problemas ela — e seus executivos — podem ter. A McGuire Woods faz reuniões de equipes, cada vez com uma participação especial: um dos clientes da firma.

A Reed Smith faz as duas coisas. Além disso, "contratou" o departamento jurídico de um grande cliente para treinar seus advogados. Os advogados se tornaram especialistas nos negócios da empresa, rendendo-lhe economias de custos na prestação de serviços jurídicos, mas também mais negócios para a firma de advocacia. A firma incorpora os conhecimentos obtidos em seu programa "Reed Smith University", como treinamento em negócios — um programa desenvolvido junto com a Escola de Negócios Wharton, que beneficia seus advogados e seus funcionários.

Mas o método mais excepcional é, provavelmente, o adotado pela Alston Bird. A firma envia seus advogados e funcionários para trabalhar na empresa dos clientes. Um cliente, por exemplo, é a UPS (empresa de encomendas expressas). Os advogados chegam ao ponto de participar da organização das encomendas no depósito da empresa e nos centros de distribuição, além de acompanhar os motoristas nas entregas, nos caminhões da empresa.

5. Enfatizar que os clientes pertencem à firma, não aos advogados

Mais e mais firmas bem-sucedidas adotam esquemas subjetivos de remuneração que colocam maior ênfase em critérios tais como satisfação do cliente, produto ou serviço de alta qualidade e eficiência no trabalho de equipe.

A Holland Hart é apenas um exemplo entre muitas firmas que abandonaram esquemas de compensação do tipo "coma o que você matou", tentando fazer avaliações das "contribuições gerais para o sucesso da firma", em vez de premiar um trabalho específico de rainmaking (conquista de clientes).

A Schulte Roth, uma firma de Nova York que conseguiu aumentar a RPL em 60% e obter um crescimento de 50% em sua base de advogados, em um período de cinco anos, sequer rastreia a origem da conquista de novos clientes e proíbe o uso da frase "meu cliente" por seus advogados. Qualquer advogado pode apresentar uma sugestão sobre como servir melhor um cliente. Se aprovada, a sugestão será convertida em ação por uma equipe de advogados — nunca por apenas um. No Brasil, método semelhante foi adotado por grandes bancas como Mattos Filho Advogados e Machado, Meyer, Sendacz, Opice.

Todas essas firmas desenvolveram iniciativas baseadas em trabalho de equipe para prestação de serviços a clientes. Para servir um cliente específico ou algum setor específico, há uma equipe dedicada de profissionais. A equipe entende a importância de ver os clientes com ativos valiosos da firma, que devem ser mantidos e protegidos. Todos eles são encorajados a não pensar em qualquer cliente da firma como uma "propriedade individual".

6. Usar tecnologia para aperfeiçoar seu marketing e as relações com os clientes

Na era digital, não é fácil ganhar qualquer vantagem sobre a concorrência sem usar tecnologias, que são armas estratégicas em seu arsenal. Por isso, não há surpresa quando se observa bancas bem-sucedidas usando a tecnologia, em suas diversas formas, para se sobressair na multidão.

Na Bingham McCutchen, os administradores e lideranças da firma tem um "painel" em seu desktop, que fornece leituras institucionais instantâneas sobre medições essenciais, tais como horas faturáveis, horas não faturáveis, realização de cobranças, recebimentos por cliente ou por assunto. Eles também têm acesso a um software de gestão de relacionamento com clientes, para rastrear os vínculos de relacionamento entre clientes, advogados e funcionários.

Além disso, todos os advogados da firma têm acesso as ferramentas patenteadas de gestão de conhecimento, tais como o CaseTracker (rastreador de casos) e o DealTracker (rastreador de negócios), que reúnem todo o conhecimento e toda a experiência da banca, relacionados a um setor ou a um assunto pertinente. Ferramentas semelhantes de gestão de conhecimento foram desenvolvidas pelas firmas Goodwin Procter, Akin Gump e Quinn Emanuel — esta uma firma que tinha apenas um punhado de advogados há alguns anos e agora tem mais de 200, gerando mais de US\$ 800 mil por advogado, por ano.

A Quinn Emanuel e a Reed Smith também investiram alto no desenvolvimento de websites avançados, que fornecem notícias e outras informações regularmente, em formatos que os clientes gostam de usar. O CMO (chief marketing officer) da Reed Smith, David Egan, diz que a firma estudou como os clientes acessam os dados biográficos, como se conectam ao site e como navegam pelas páginas e buscam por outras informações. "Tentamos facilitar o acesso às informações que buscam, da maneira que preferem e da forma mais rápida possível", ele informa. O tráfico de usuários é formado por clientes e possíveis clientes, advogados e funcionários da firma, jornalistas e candidatos a emprego em busca de oportunidades.

7. Cultivar transparência e confiança

As firmas bem-sucedidas descobriram que um crescimento coordenado não é possível sem o compartilhamento generoso de informações com todos os advogados e funcionários que ajudam a promover o avanço da organização.

Advogados e outros profissionais da Bingham se confessam "assustados" com a quantidade de informações que a firma compartilha, mesmo em processos de recrutamento. As palavras "aberta", "transparente" e "honestas" são repetidas sempre que os funcionários são solicitados a descrever a cultura da empresa.

O CMO da Reed Smith, David Egan, diz que boa parte de seu trabalho é "construir confiança" entre os advogados, funcionários e clientes da firma. "Funciono como um catalisador de conexões que precisam se estabelecer entre nossos advogados e clientes", ele diz. Todos os eventos da firma têm "temas desenvolvedores de confiança".

8. Tornar advogados e funcionários desligados membros permanentes da firma

Algumas firmas antiquadas cultivam o conceito obsoleto, semelhante a de alguns cultos, segundo o qual membros que a deixam devem ser marginalizados e que "os melhores e os mais brilhantes" nunca escapam dos muros que cercam suas instalações. Mas as firmas bem-sucedidas estão adotando um método bem mais moderno – e proveitoso. Cultivam um bom relacionamento com advogados e funcionários que a deixam, procurando ajudá-los, se possível, porque eles podem se tornar ótimas fontes de referência ou ir para a assessoria jurídica de uma grande corporação, passando a contratar os serviços da banca.

A Hale and Dorr, predecessora da bem-sucedida Wilmer Hale, era há muito conhecida por sua festa anual para seus ex-colaboradores e por sua reiterada declaração: "você sempre fará parte desta firma". A Bingham McCutchen, a Gibson Dunn e a Schulte Roth mantêm programas especiais, ativos e criativos, para advogados e funcionários que deixaram a firma. A Gibson Dunn designa advogados da firma para manter contatos com advogados que deixaram a firma, para saber como estão indo e para convidá-los para eventos da banca.

Esses programas sempre resultam em bom relacionamento entre a firma, seus ex-colaboradores e clientes. Mas nenhuma firma faz um trabalho tão bom quanto a Schulte Roth, cujo caso foi relatado pelo Wall Street Journal. A firma prepara advogados e funcionários qualificados, que podem deixá-la por qualquer motivo, para atuar na área de fundos hedge ou em firmas que prestam serviços financeiros. Hoje, o maior volume de serviços da firma vem de organizações que empregaram seus ex-colaboradores.

9. Conhecer e promover o seu foco principal

As firmas que prestam "serviço completo" estão perdendo as forças e têm mais dificuldades para crescer e ter grande êxito. "Ninguém pode dizer, honestamente, que é bom em tudo", diz o sócio-administrador da Bingham McCutchen Jay Zimmerman. Sua firma foi construída com base em suas forças básicas, nas áreas corporativa e financeira, incluindo contencioso que envolvem altos riscos.

A Reed Smith, possivelmente a firma de crescimento mais rápido no mundo, chegou ao sucesso não pelos serviços que oferece, mas por colocar todos os seus conhecimentos e

ganhar ampla experiência em alguns setores específicos da economia, tais como indústrias, comércio internacional, serviços de saúde, ciências biológicas, tecnologia e finanças.

A Quinn Emanuel desenvolveu sua identidade essencial em torno não do que é, uma boutique especializada em julgamentos, mas do que faz, uma atuação aguerrida e agressiva em tribunais. Os advogados da firma são bem treinados e bem preparados para batalhas judiciais. E a firma se orgulha dos resultados que obtém. Isso é uma grande vantagem competitiva, na negociação com possíveis clientes, sobre grandes bancas, com um grande departamento de contencioso, mas que não se empenham o suficiente nas batalhas judiciais e, portanto, não têm um histórico de bons resultados tão bom quanto o dela.

A Schulte Roth mostrou que é possível construir uma identidade nacional, com base em uma forte atuação local. Ela se define como um "centro financeiro". Tem um forte histórico em serviços financeiros, estruturação de finanças, empréstimos baseados em ativos, consórcios imobiliários, fusões e aquisições. O ponto é que a firma não precisa assumir uma abordagem de "boutique", mas sim definir suas forças básicas e divulgar seus sucessos nessas áreas.

10. Envolver-se com instituições beneficentes e comunitárias

As lideranças das firmas bem-sucedidas rejeitam qualquer noção de que devem fazer o bem para se sair bem. Mas acontece que a maioria das firmas de sucesso dá ênfase ao serviço comunitário e a uma participação bem maior do que simplesmente cosmética – ou pela aparência. De fato, sócio-administradores de grandes bancas preferem não adquirir firmas que não desenvolveram um senso de participação comunitária.

Advogados e clientes são particularmente energizados, quando trabalham em conjunto para resolver grandes problemas da comunidade em que vivem e atuam. Podem ser problemas como justiça social, ambientais, de saúde pública ou de outras questões comunitárias não resolvidas. Mas, seja o que for, esse tipo de trabalho colaborativo reúne as pessoas em torno de um ideal e fortalece os laços entre elas.

Algumas firmas tentam ligar a maioria de seus eventos sociais a objetivos comunitários ou beneficentes. A Holland Hart é particularmente boa nisso. A firma não apenas consegue envolver pessoas em serviços beneficentes, tornando-os mais divertidos e sociáveis, como criou sua própria organização beneficente, a Holland Hart Foundation. A fundação serve centenas de entidades beneficentes e a firma se classificou em primeiro lugar, várias vezes, entre as bancas que mais oferecem serviços pro bono à população de baixo poder aquisitivo. Frequentemente, pelo menos 85% de seus advogados prestam mais de 20 horas de serviço pro bono por ano.

Fórmulas do sucesso

O desenvolvimento desses dez hábitos que tornam uma firma bem-sucedida não pode ser visto como um programa de curto prazo. São hábitos organizacionais que levam tempo para se instalar e que não são tão eficazes até que passem a fazer parte do DNA da firma. Mas, para as firmas com líderes pacientes, que decidem adotar esses padrões de prosperidade, os resultados aparecem e são bastante compensadores, diz o autor.

JOÃO OZORIO DE MELO é correspondente da revista **Consultor Jurídico** nos Estados Unidos.