



Gestão LexLatin: A firma

*Clientes, transformação digital e a pandemia forçam uma
revisão do modelo tradicional*



CONTEÚDO

01 EDITORIAL

03 RUMO A UM NOVO MODELO DE ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

Juan Carlos Luna Barberena

05 QUE LIÇÃO A COVID-19 DEIXARÁ PARA OS ADVOGADOS?

Rafael Mery N.

08 OS HONORÁRIOS NOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA EM 2030: UMA VIAGEM AO PASSADO?

Stuart J.T. Dodds

11 O QUE OS CLIENTES QUEREM AGORA MAIS DO QUE NUNCA

Dra. Silvia Hodges Silverstein

14 O PROPÓSITO DAS FIRMAS DE ADVOGADOS

Andréia Gomes

18 DEZ REQUISITOS QUE TODO SÓCIO PROPRIETÁRIO DEVE CUMPRIR

Robert Millard

23 SE UMA CRISE ESTREMECE OS ALICERCES DE NOSSA FIRMA, NÓS OUVIREMOS O RANGIDO?

Jaime Fernández Madero

26 PENSANDO NO FUTURO: MEDIDAS DE LONGO PRAZO DIANTE DA NOVA REALIDADE

Rupprecht Graf von Pfeil

32 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL É A ALIADA DA ADVOCACIA PÓS-COVID? ENTREVISTA COM MARISA MÉNDEZ

Marisa Méndez | Fernando Peláez-Pier



EDITORIAL



Fernando Peláez-Pier

Editor Gestão LexLatin

fpelaez@fpelaezconsulting.com

É um prazer apresentar a vocês o primeiro **e-book** de **Gestão LexLatin**.

Gestão LexLatin surge de uma necessidade: entender que o escritório de advocacia deve ser administrado como um negócio. Há tempo estamos convencidos em **LexLatin** da necessidade de cobrir esses tópicos em espanhol e português. Publicar artigos escritos por consultores especializados nos diversos temas que afetam a gestão de um escritório foi desafiador e motivador, além de oferecer aos nossos leitores uma análise em seu próprio idioma de temas prioritários para qualquer advogado, seja ele ou não sócio administrador da sua firma.

Para mim foi uma honra e um prazer receber o convite para ser o editor desta seção. Um prazer porque não há nada mais interessante e agradável do que trabalhar e desenvolver um projeto sobre um assunto que me interessa e fascina, e é o caso.

Gestão LexLatin nasce em fevereiro deste ano, praticamente junto com a pandemia, o que foi um acelerador de nossa seção. Gerou-se a necessidade de abordar diversos temas que afetavam profundamente a prestação de serviços jurídicos.

Para este primeiro **e-book** foram selecionados oito artigos entre os 31 publicados nos primeiros quatro meses. O critério de seleção não foi fácil. Foram considerados o tema, o valor do conteúdo e as métricas dos artigos mais lidos.

Os artigos publicados neste primeiro **e-book** cobrem os seguintes tópicos:

Rumo a um novo modelo de escritórios de advocacia. A pergunta é: estamos realmente caminhando para um novo modelo ou apenas veremos alguns ajustes que não implicarão numa mudança verdadeira?

Que lição a Covid-19 deixará aos advogados? A necessidade de entender que o cliente deve ser o centro do negócio e que seu papel é ser seu aliado no desenvolvimento do seu negócio. Assumir uma verdadeira transformação digital para ser mais eficiente na prestação de serviços. Aceitar a necessidade de revisar as políticas de gestão da carreira de profissionais de diferentes ordens, não apenas economicamente.

A fixação dos honorários nos escritórios de advocacia no ano de 2030: uma viagem ao passado? Infelizmente, o método de definição de honorários que predomina ainda é baseado no custo e não no valor gerado! Os advogados devem compreender como criam e fornecem valor aos seus clientes, como comunicam esse valor a eles e, mais importante,

como convencem os clientes de que devem pagar por isso.

O que os clientes das firmas querem agora mais do que nunca. Este artigo fala sobre a racionalização de gastos entendendo que isso não implica em sacrificar a qualidade do serviço prestado, a importância do advogado compreender o negócio e, sobretudo, o negócio do seu cliente.

O propósito das firmas de advocacia. Segundo Simón Sink, independentemente de sua atividade, toda organização deve se distinguir por seu sentido de finalidade. A imensa maioria das firmas transmite o que faz, basta ver as suas páginas na Internet, mas muito poucas sabem transmitir porque o fazem.

10 regras que todo sócio proprietário deve cumprir. Algumas das características fundamentais que um sócio deve ter foram atenuadas devido ao modelo de negócio tradicional, que atribui grande peso à produtividade individual. A transição pela qual o modelo econômico de uma firma deve passar para que possa alinhar sua proposta de valor com as novas necessidades dos clientes, tecnologias emergentes e realidades sociopolíticas atuais só pode ser alcançada se a firma tiver governança corporativa sólida, impulsionada por sócios proprietários altamente competentes e comprometidos.

Se uma crise abalar os alicerces da empresa, ouviríamos o estalo? Vivemos tempos de confusão e existem múltiplas formas de agir neles. É aqui que bons líderes são necessários.

“Um líder é aquele que dá aos outros um sentido diferente do que faz, recriando-o de uma forma diferente, com uma cara diferente ... um líder é um gerador de sentido”, Karl Weick. Ninguém pode adivinhar o futuro da lei. Mas os sócios devem a si próprios - e às suas firmas - uma análise mais ousada e clara do seu negócio e da sua organização, a fim de se estabelecerem como líderes credíveis e significativos, o que o futuro exige.

Vamos pensar no futuro: medidas de longo prazo diante da nova realidade. Aumentar a resiliência é a chave para o sucesso de longo prazo no gerenciamento da crise gerada pelo coronavírus. “Nunca desperdice a oportunidade de uma boa crise”, Maquiavel primeiro e Rahm Emanuel depois.

Seria um grave erro da parte dos sócios e dirigentes das firmas não dar ouvidos ao estalo das fundações das suas firmas e perder esta oportunidade de tomar as medidas necessárias para implementar as mudanças que esta crise revela.

Encerramos o conteúdo do nosso **e-Book** com uma entrevista de Marisa Mendez: **é a inteligência emocional a aliada pós-Covid na advocacia?** Este é um tema pouco discutido em nossa região e trata do papel que a inteligência emocional deve ter no desempenho dos profissionais e o benefício que representa para eles e suas firmas. Marisa nos conta sobre as seis competências emocionais que ela considera que todo profissional deve desenvolver e suas vantagens. Após a leitura desta entrevista, fica claro por que as firmas devem incluir o desenvolvimento emocional de seus profissionais em seus programas de treinamento e desenvolvimento profissional.

Convido você a ler e analisar cuidadosamente cada um dos artigos, pois eles lhe darão elementos para discutir e trabalhar com seus sócios - e outros profissionais de sua firma - as mudanças que eles devem introduzir, não apenas para enfrentar a crise gerada pela pandemia, mas para fazer uma revisão completa de sua firma como negócio.

Rumo a um novo modelo de escritórios de advocacia



Diante do coronavírus, as empresas enfrentam três desafios principais: a pulverização do espaço físico tradicional, a necessidade de tecnologia de gerenciamento e a pressão econômica que mudará as regras do jogo.

Juan Carlos Luna Barberena*

A realidade da prática jurídica acabou de sofrer um impacto que a obrigará a ajustar certas maneiras de operar. Este golpe tem três faces.

- 1) A pulverização do espaço físico tradicional;
- 2) A urgência de contar com a tecnologia de gestão e comunicação;
- 3) A pressão econômica que alterará as regras do jogo.

Como nunca antes, tivemos que testemunhar como – igual a muitos outros setores – a indústria jurídica teve que dar um salto para tentar operar virtualmente. Isso torna a realidade dos conceitos de virtualização e automação não mais uma questão de debate, mas um requisito de sobrevivência na prática profissional.

Nas últimas semanas, vimos como as barreiras aos argumentos contra a inovação e a tecnologia foram destruídas no mundo dos advogados. Aqueles que pretendiam negar que o setor jurídico possa operar sob a lupa pela qual se mede a eficiência de outras atividades profissionais, simplesmente ficaram sem argumentos.

Os argumentos de que a profissão é tão única que não deve ou não pode ser transformada pelos efeitos dos avanços tecnológicos – como ocorre em todas as outras indústrias e setores – são insustentáveis.

Temos de nos concentrar na necessidade urgente de inovar. Mas antes de pensar em tentar conectar

magicamente um sistema que nos transforma em advogados e firmas digitais, o primeiro passo lógico a ser tomado é inovar por meio da inclusão, sinergia e colaboração interprofissional, sob métricas de eficiência.

Hoje, o grande desenvolvedor do setor jurídico é e tem a forma de um ecossistema colaborativo, no qual participam diferentes jogadores, que agregam valor fundamental na dimensão do negócio jurídico e sua influência nos diferentes âmbitos em que contribui. Quem não entende isso corre o risco de perder relevância na nova economia digital e diante dos restos de uma nova realidade que enfrentaremos após a pandemia.

É justamente nesse contexto que se unem duas forças que hoje são a base dos requisitos e oportunidades de transformação do setor jurídico, por um lado, a coexistência de diferentes profissionais que se uniram ao trabalho dos negócios jurídicos, e por outro, o efeito que o avanço das tecnologias gerou na maneira como a prática do direito se faz mais estratégica.

É por isso que será tão necessário expandir os ecossistemas colaborativos e, ao mesmo tempo, aprofundar o conhecimento das soluções tecnológicas aplicadas ao mundo do direito, reconhecendo que o crescimento e o desenvolvimento da LegalTech marcaram um caminho claro para uma maior eficácia dos serviços jurídicos.

sse compromisso com a transformação por meio da inovação e da tecnologia não é fácil, requer condições especiais para obter sucesso em sua absorção e adoção, até atingir a melhoria dos processos de automação e a digitalização das atividades, que é o estado de maior desenvolvimento em que as melhores práticas e as tendências atuais nos marcam como os objetivos prioritários.

Como indústria, devemos reagir às novas exigências dos usuários de serviços jurídicos, e mais ainda agora que enfrentaremos uma grave crise econômica, na qual as demandas por eficiência e economia de custos serão uma máxima constante, o que exigirá novos modelos de serviço, novas fórmulas e novos jogadores.

A irrupção da tecnologia no campo jurídico é chamada para alterar as regras do jogo. Embora seja preciso superar a relutância do setor em abraçar esses novos processos e compreender que estamos vivendo o momento chave em que ecossistemas colaborativos são a nova maneira de inovar. A mudança é o requisito indispensável para poder transformar a indústria jurídica e, assim, manter a relevância dos diferentes jogadores que dela participam.

A velocidade da adaptação às mudanças diante das novas expectativas dos clientes será mais importante do que ter um plano perfeito. A chave será dar o primeiro passo para avaliar e diagnosticar como está funcionando atualmente, para determinar as áreas prioritárias e começar a trabalhar nelas.

A inovação digital, por natureza, está relacionada a um processo de reaprendizado. O passo inicial deve ser a identificação de ineficiências operacionais, juntamente com a reavaliação de um plano de negócios, se houver. Essa será a base para avançar corretamente e evitar a frustração de tentar mudar por causa da pressão para mudar, quando não está claro onde, quando e por que.

Em resumo, partes do negócio jurídico terão que ser reinventadas e, no processo, evitar cair de novo em uma operação atolada em maus hábitos. Outra oportunidade surgiu para dar um verdadeiro golpe de leme revitalizador na prática jurídica.



Precisamos começar a entender que a inteligência de negócios, a análise de dados e a capacidade de medir o valor agregado dos serviços e seu processo de gestão serão os parâmetros que todo cliente espera ter e poder validar.

É hora de redesenhar e redefinir a estratégia do negócio jurídico e é melhor que, nessa etapa crucial, o advogado não tente ir sozinho. Colaboração é o novo modelo da operação legal.

**Juan Carlos Luna é o fundador da empresa LAWGISTIC e co-fundador e CEO do LAWIT GROUP. Advogado especializado em questões societárias, transacionais e de tecnologia da informação.*

Contato: luna@lawgistic.com

Que lição a Covid-19 deixará para os advogados?

A crise do coronavírus pode ser o gatilho para uma mudança mais profunda na carreira jurídica.



Rafael Mery N.*

O **Citi Hildebrandt Client Advisory 2020**, a pesquisa anual apresentada em dezembro passado pelo Citi sobre o desempenho de escritórios de advocacia, oferece uma boa visão do setor jurídico. As grandes firmas dos Estados Unidos alcançaram seu maior progresso em quase uma década, com receitas crescendo 5,1% nos primeiros nove meses de 2019, quando o volume de negócios aumentou 4,7% em média - o maior crescimento desde a crise do 2008-, e uma demanda, embora inferior a 2018, que aumentou 0,9%.

O mesmo relatório, mas de 2018, afirmava que aquele ano havia sido o melhor para o Big Law em uma década.

Na Espanha, de acordo com o ranking de firmas de Expansão, o volume de negócios global em 2018 cresceu 7,1%, quase dois pontos acima de 2017, sendo o melhor resultado dos últimos quatro anos.

Assim, se olharmos para os resultados das firmas em nível global, apenas uma coisa pode ser concluída: foram bons anos para advogados e a memória da crise de 2008 ficou no passado.

Mas olhar para o passado para aprender as lições que nos permitirão continuar avançando nos próximos anos é fundamental. A crise de 2008 teve um forte impacto sobre a profissão de advogado: demissões sem precedentes (entre 2008 e 2010, os números mostraram quase 6 mil advogados demitidos dos principais escritórios

de advocacia dos Estados Unidos), redução de salário e congelamento de contratações, que deixaram um número extraordinário de graduados das faculdades de direito desempregados, além da falência de algumas firmas importantes, como Dewey & LeBoeuf, Heller Ehrman, Howrey, Brobeck Phleger & Harrison, Thelen, entre outras.

As consequências da crise econômica de 2008 não são óbvias. Muitos analistas se aventuraram a prever a morte do Big Law e argumentaram que a crise teria efeitos negativos permanentes sobre a profissão de advogado. Mas se a história nos mostra alguma coisa, é que toda crise é uma oportunidade para a profissão de advogado, e os advogados sabem como se adaptar às mudanças, mantendo com sucesso seu status profissional, financeiro e cultural.

Basta lembrar que, após a Grande Depressão, os advogados surgiram dela não apenas como arquitetos e líderes do New Deal, mas também se estabeleceram, ao longo do tempo, como grandes atores na administração do governo. E o mesmo pode ser dito da crise de 2008, que seria o fim do modelo piramidal, do faturamento por hora e do deslocamento dos escritórios de advocacia tradicionais para abrir caminho para novos modelos de negócios.

Mas os dados mostram um cenário diferente. O modelo tradicional de parceria das firmas de advocacia persiste - assim como a hora faturável - as empresas crescem em faturamento e receita

e os sócios seguem ganhando dinheiro. As administrações jurídicas, embora tenham crescido nos últimos anos, continuam operando sob as mesmas práticas tradicionais, e os chamados prestadores de serviços jurídicos alternativos (ALSPs, sigla em inglês) não conseguiram competir com os titulares com a intensidade projetada.

Em suma, algumas mudanças, embora ainda sejam tímidas, podem ser vistas no setor jurídico. Os clientes são os donos do mercado e o poder tradicional dos fornecedores é repassado aos consumidores. Surgiram novos fornecedores. O caso de Axiom Law talvez seja o exemplo emblemático, a firma que acaba de desembarcar na Espanha pela mão de Ambar.

O impacto da tecnologia, a transformação digital, as novas habilidades exigidas dos advogados, maior atenção à gestão, políticas de diversidade e igualdade de gênero na profissão, além de uma prática mais global, são tendências que começam a ter maior intensidade na profissão jurídica.

Mas a história nos traz um novo acontecimento que, se analisarmos com cuidado, pode ser o gatilho para uma mudança mais profunda na profissão de advogado. Eles dizem que foi o poeta romano Décimo Júnio Juvenal que falou pela primeira vez do "Cisne Negro". Mas não foi até Nassim Nicholas Taleb, em seu livro de 2007, *Cisne Negro*, a popularizar essa metáfora para se referir a um evento sem direção e inesperado, normalmente ignorado por sua baixa probabilidade de ocorrência, mas de grande impacto socioeconômico.

A pandemia de Covid-19 para alguns poderia ser um novo cisne negro. Embora o conheçamos com mais precisão nos próximos meses, tudo indica que a atual crise sanitária mundial deixará sua marca na vida das sociedades contemporâneas, e os advogados não estarão imunes a ela.

A "estadia em casa" que o governo espanhol impôs à sua população com o estado de alarme e as diferentes formas de quarentena que estão sendo impostas ou promovidas por quase todos os países do mundo, forçaram muitos a incorporar o teletrabalho ou home office em suas práticas laborais.

Isso forçou os escritórios de advocacia a incorporar



práticas que até recentemente nunca haviam imaginado. Eles devem ter deixado para trás a crença de que eficiência e produtividade são medidas pelas horas em que o advogado permaneceu no escritório; aquela prática antiga que levou os associados mais jovens a passar 16 horas ou mais no escritório para serem vistos por seus superiores como um recurso valioso para a empresa.

O teletrabalho colocará à prova a eficiência e o desempenho do trabalho dos advogados, a velocidade da resposta, a tecnologia ou a falta dela e, mais importante, os recursos que hoje, em pleno século XXI, não são mais indispensáveis para o sucesso da empresa: os grandes escritórios alinhados com livros que ninguém lê e com grandes salas de reuniões que ninguém ocupa.

Em um contexto de tensão econômica, como o que está à frente, os advogados devem ser capazes de colocar, de uma vez por todas, sua prática na altura de sua imaginação verbal.

Existem três desafios que, na minha opinião, os advogados devem enfrentar nos próximos anos para se adaptar e fazer desta crise uma oportunidade.

A primeira coisa é colocar o cliente no centro do seu negócio. A venda de serviços jurídicos não é mais suficiente, hoje você deve oferecer uma melhor experiência ao cliente.

Antes da existência da Amazon, era possível comprar livros. Antes da abertura da Starbucks, era possível comprar café. Antes da existência do Uber, você poderia pegar um táxi. Antes da Netflix, você podia assistir filmes. O que impulsionou o sucesso dessas empresas não foi o fato de terem introduzido novos produtos; foi como eles mudaram a experiência de consumir produtos que já existiam.

O setor jurídico está obcecado com “inovação”, mas não com o resultado, com a satisfação do cliente. Os inovadores de sucesso serão aqueles que poderão criar um melhor ajuste legal do mercado entre os serviços que oferecem e como os consumidores (clientes) querem (ou necessitam) comprá-los, por exemplo, tornando os serviços mais eficientes e acessíveis e, assim, obtendo mais clientes. Isso fará que sua empresa cresça como nunca.

Um segundo desafio será incorporar a tecnologia à prática jurídica. E não se trata de falar sobre tecnologia legal; trata-se de investir em ferramentas tecnológicas que tornam o teletrabalho uma prática habitual e não exigida pela quarentena. Tecnologia que ajude as firmas a enfrentar esses enormes encargos financeiros que são grandes escritórios; que permita estar mais perto dos clientes; que torne natural o gerenciamento, processos, rastreabilidade e controle.



A tecnologia nos permitiu sair do confinamento dos dias de hoje, trabalhar em colaboração com outras pessoas, comunicar-se, manter-se atualizado com as últimas notícias, o mais recente trabalho acadêmico ou a última sentença, conhecer instantaneamente o texto do último decreto emitido pela autoridade. A tecnologia não vem, como alguns argumentaram, para substituir os advogados. Ela vem para nos dar uma ferramenta para fazer nosso trabalho melhor e com mais eficiência.

O desafio para os escritórios de advocacia é fazer da tecnologia um aliado.

E por último, mas não menos importante, a grande lição que a Covid-19 nos deixará é que a coisa mais importante são as pessoas. E os escritórios de advocacia terão que se preocupar e cuidar de seus colaboradores. Devemos deixar para trás a ideia de que os escritórios de advocacia são construídos com base em uma grande máquina de moer carne que garante grandes benefícios para poucos.

Será necessário construir relacionamentos mais horizontais, impulsionados pelo trabalho colaborativo, onde aqueles com mais experiência compartilham seus conhecimentos com aqueles que entraram e os benefícios são distribuídos com base no trabalho, no mérito e no esforço.

É essencial se preocupar com a saúde física e mental dos colaboradores, garantir-lhes uma boa qualidade de vida, um espaço de igualdade, onde homens e mulheres ocupem a mesma posição e tenham acesso aos mesmos cargos e remuneração.

Tudo isso fará desta crise uma oportunidade para os advogados, e aqueles que conseguirem se adaptar a esses novos tempos serão aqueles que manterão a dignidade tradicional da profissão.

**Rafael Mery é graduado em Direito pela Universidade Diego Portales com mestrado em Economia e Políticas Públicas pela Universidade do Chile. Atualmente é diretor da Mirada 360 na América Latina, onde colabora com escritórios de advocacia em estratégia, organização, comunicação, marketing e desenvolvimento de negócios.*

Contato: rmery@mirada360.es

Os honorários nos escritórios de advocacia em 2030: uma viagem ao passado?



Método de cobrança predominante ainda é baseado no custo e não no valor

Stuart J.T. Dodds*

Prever o futuro é uma tarefa ingrata. Quem se atreve a fazê-lo, não apenas tem poucas chances de ter uma vida tão longa a ponto de testemunhar a validade de suas previsões, mas pode ser ridicularizado por ter deixado sua imaginação voar. Depois de todas as previsões bem-sucedidas feitas por Júlio Verne ou Nostradamus, há muitas outras que nunca se tornaram públicas.

No entanto, se revisarmos a história, podemos encontrar fatos esclarecedores. Através do entendimento do passado, seremos capazes de perceber o que o futuro reserva. Por estranho que pareça, o estabelecimento de honorários para escritórios de advocacia pode ser abordado sob essa perspectiva.

No mercado jurídico atual, segue vigente a discussão sobre o desaparecimento do conceito de hora faturável e o surgimento de formas alternativas para o cálculo de honorários (como honorários fixos, honorários contingentes ou honorários baseados no valor percebido pelo cliente, entre outros). Cada vez mais, os clientes das firmas buscam receber maior valor e eficiência de seus prestadores de serviços jurídicos e, além disso, esperam que esse valor seja gerado a um custo adequado ou até menor.

Vamos agora passar para a lição de história. Somente em 1919, os escritórios de advocacia começaram a usar as horas faturáveis (ou seus incrementos) como um método para acompanhar os registros de tempo. Antes desse momento,

o custo da consultoria jurídica era calculado de acordo com os serviços prestados ao longo do ano. Esse método se baseou amplamente nas relações sociais, na confiança e na definição do valor dos serviços prestados durante os doze meses anteriores.

É importante notar que a definição de valor não era feita pelo cliente, mas pelo próprio advogado, que, como um consultor de confiança, muitas vezes desempenhou um papel decisivo no desenvolvimento dos negócios de seus clientes.

Hoje, muitos aspiram a alcançar esse nível de importância no relacionamento com seus clientes, mas muito poucos conseguem. Isso se deve, em parte, à forma como os honorários jurídicos são calculados desde, pelo menos, 1919.

Atualmente, o método de fixação de honorários que predomina continua baseado no custo e não no valor. Em vez de considerar o valor gerado para o nosso cliente, o preço do serviço é calculado de acordo com os custos operacionais, por exemplo, nosso tempo. Se aplicássemos esse esquema em um contexto fora do mercado de serviços jurídicos, o preço atual de um telefone celular ou de uma casa seria muito menor.

Com o método de **fixar honorários de acordo com o valor percebido pelo cliente**, partimos do que o cliente está disposto a pagar por nossos serviços, depois determinamos o valor real desses serviços e, finalmente, tentamos moderar nossos custos



como seja possível para definir um preço ajustado a esse valor e que esteja alinhado com o que o cliente precisa. Em outras palavras, faríamos o oposto do que muitas empresas estão fazendo hoje.

De fato, o valor percebido de qualquer produto ou serviço pode ser resumido em uma equação simples: "valor percebido é igual ao benefício/esforço percebido". Fazemos esse cálculo diariamente, quando estimamos o benefício potencial de uma determinada compra em relação a quanto isso nos custará e quanto tempo levará para fazer esse "esforço".

Um exemplo simples que ilustra essa operação seria quando escolhemos o almoço. Mesmo assim, a capacidade de identificar, criar e gerar valor no contexto jurídico pode ser um pouco difícil de explicar. Precisamos reconhecer como **criamos e fornecemos valor aos nossos clientes**, como **comunicamos esse valor a eles** e como os **convencemos** de que eles devem pagar esse valor determinado.

Devemos assumir como pré-requisito gerar e proporcionar valor aos nossos clientes, por exemplo, através da mitigação de um risco real ou percebido, da geração de um lucro adicional graças ao lançamento ou aquisição de uma nova linha de produtos ou talvez através da assessoria prestada a nossos clientes para reduzir custos ou melhorar seu fluxo de caixa.

Com frequência, esquecemos que não apenas agregamos valor a nossos clientes,

mas a toda a organização, por exemplo, facilitando sua vida e ajudando-os a ter sucesso profissional. E, finalmente, agregamos valor ao oferecer algo que é diferente (e idealmente melhor) ao que oferece nossa competência. Quando comunicamos nosso valor, devemos fazê-lo usando o idioma do cliente - ou seja, **a linguagem dos negócios, e não a linguagem jurídica** - e devemos fazê-lo de uma maneira que seja diretamente relevante para eles.

Felizmente, há uma luz no fim do túnel. Um número crescente de escritórios de advocacia está evoluindo para uma abordagem baseada na percepção de valor. Essas empresas assumem métodos mais apropriados de fixação de honorários, como a oferta de honorários fixos para determinados serviços (parece muito simples, mas não é) por meio de abordagens de risco compartilhado para questões mais complexas ou portfólios inteiros.

Além de estarem cada vez mais focadas em proporcionar valor aos seus clientes, essas firmas estão trabalhando para prover esse valor por meio do uso flexível dos recursos e da adoção da tecnologia. Com o passar dos anos, esses temas vão cobrando sua importância, portanto, dentro de dez anos, as habilidades que um advogado deve ter para conseguir sucesso serão significativamente diferentes das habilidades exigidas dez anos atrás (2010).

Aqueles que desejam ser bem-sucedidos exigirão uma compreensão maior do que impulsiona e afeta a lucratividade dentro de sua firma e exibir uma forte atitude comercial. Eles precisarão possuir fortes habilidades de desenvolvimento de negócios ao longo de sua carreira, se quiserem diferenciar sua oferta e valor em um mercado cada vez mais competitivo, que, por sua vez, deve ser acompanhado e complementado por uma eficaz consciência de preços e um enfoque baseado na percepção de valor. Esses profissionais devem ter a capacidade de **gerenciar com êxito seus projetos**, colocando em prática uma ampla gama de recursos adicionais, como a prestação de serviços jurídicos de baixo custo e a comunicação proativa com seus clientes.

Da mesma forma, eles devem ser muito claros sobre o papel determinante que a tecnologia desempenhará no fornecimento de soluções



legais e considerar, por exemplo, os importantes avanços feitos hoje em relação à descoberta, produção documentada e o papel da análise preditiva.

Em vez de substituir o papel do advogado, a automação que essas soluções produzirão permitirá que o advogado do futuro tenha maiores oportunidades de desenvolver um relacionamento consultivo sólido e confiável com seus clientes. Afinal, não vamos esquecer que, apesar dos grandes avanços na tecnologia médica, ainda precisamos de doutores.

Meu conselho para aqueles que acabaram de iniciar sua jornada na profissão jurídica é o seguinte: “esteja preparado” para oportunidades futuras e concentre-se no valor do cliente, pois esse elemento determinará o seu sucesso.

Em 2030, ainda serei relativamente jovem, então talvez tenha a sorte de ver se minhas previsões sobre o futuro, em relação aos preços dos escritórios de advocacia, serão verdadeiras ou não. Espero que sejam.

Stuart Dodds é cofundador e diretor da Positive Pricing. Com mais de 18 anos como Consultor de Gestão, Stuart trabalhou com as firmas Linklaters e Baker McKenzie para oferecer seus serviços de consultoria a vários escritórios de advocacia, tornando-se posteriormente o primeiro Chief Pricing Officer e Legal Project Manager da indústria. Autor de “Smarter Pricing, Smarter Profit” e editor de “Pricing on the Front Line”.

Contato: stuart.dodds@positivepricing.com

O que os clientes querem agora mais do que nunca

O desafio é fugir da mentalidade que prega que é preferível continuar trabalhando a qualquer preço a deixar de trabalhar.



Dra. Silvia Hodges Silverstein*

Espero que, ao ler essas linhas, o pior da pandemia da Covid-19 tenha passado. Atrevo-me a afirmar que, de uma maneira ou de outra, teremos mudado para sempre: pela maneira como nos cumprimentamos (vamos começar a curvar ou acenar as mãos para “dizer olá” no futuro?), passando pelo que consideramos “essencial” em termos de reuniões e viagens, até nossa atitude em relação ao trabalho flexível e remoto.

Em nossa indústria, essa pandemia terá provocado mudanças drásticas em nossas prioridades. Litígios pesados (conhecidos como *bet-the-company litigation*) começarão a ganhar um novo significado e, ao mesmo tempo, nossa maneira de prestar serviços e tratar nossos clientes também mudará.

Muitos setores de negócios e indústrias em todo o mundo se encontram em uma situação crítica. Companhias aéreas, hotéis, restaurantes e lojas (apenas com sedes físicas) são os mais atingidos. Tanto empresas como indivíduos perderam bilhões no mercado de ações.

Os dividendos começam a sofrer cortes. Retornar a uma situação “normal” levará meses, talvez anos. Como aconteceu durante a recessão anterior, o setor jurídico também foi impactado. Os clientes solicitarão reduções de preço na forma de descontos ou taxas fixas. Eles pedirão aos advogados que desistam de certos casos e provavelmente aumentem a carga de trabalho nas equipes in-house. Além disso, eles deixarão de

confiar certas atividades rotineiras a consultores jurídicos externos, para que essa remuneração também não seja recebida.

Antes da “Grande Recessão” de 2008-2009, a maioria dos serviços jurídicos estava isenta do escrutínio de custos aos quais outras unidades de negócios estavam sujeitas por anos. A “Grande Recessão” atuou como catalisador e acelerou o processo de contratação de serviços jurídicos externos, particularmente entre grandes corporações.

Entre os primeiros a assumir esse tipo de contratação, temos empresas pertencentes a setores fortemente regulamentados: empresas farmacêuticas, empresas de serviços financeiros, companhias de seguros e provedores de energia/serviços básicos. Essas companhias costumavam gastar centenas de milhões de dólares em serviços jurídicos.

Nos Estados Unidos, a publicidade negativa causada por práticas questionáveis de faturação, gastos excessivos e pressão para gerar lucros levou os escritórios de advocacia a incorporar especialistas em precificação e gerentes de projeto em suas equipes. Então, eu me pergunto: como vamos nos adaptar dessa vez?

Como ocorreu durante a “Grande Recessão”, o fluxo de trabalho relacionado à fusões e aquisições será o primeiro a desacelerar ou até mesmo ser extinto temporariamente. Os clientes estão redistribuindo

seus recursos e adiando investimentos para o próximo quadrimestre, final de ano ou até 2021.

Em vez disso, esperamos ver um aumento significativo em litígios e reestruturações financeiras nos próximos meses. Em geral, os clientes começarão a solicitar descontos e outras reduções em nossos honorários; enquanto os clientes que sofreram diretamente os choques dessa crise solicitarão a suas firmas reduções significativas nas tarifas ou talvez uma revisão das condições e prazos de pagamento.

No início deste ano (antes do surto de Covid-19), como parte da consulta anual, denominada *Legal Procurement Survey*, realizada pela organização internacional que reúne aqueles que contratam serviços jurídicos e tecnologia jurídica (Buying Legal Council), profissionais e membros foram consultados sobre as prioridades do setor para 2020.

No topo da lista, com um avanço de duas posições em relação ao ano anterior, o objetivo mencionado era uma "(Melhor) coleta e análise de dados de despesas". Isso sugere que as contratações vem ganhando maturidade e evolução. Como temos dados cada vez mais precisos disponíveis, com critérios de base internos e parâmetros comparativos externos (*benchmarking*), o processo de tomada de decisões em contratações legais continuará sendo regido por esses dados.

O segundo objetivo mais importante para profissionais de contratação de serviços jurídicos foi novamente a "redução do gasto jurídico". Para os clientes, o enfoque que aponta para uma redução do gasto jurídico continua a evoluir em termos de estratégia e sofisticação. Considerando que este estudo foi realizado pouco antes do início da pandemia da Covid-19 e seu conseqüente declínio econômico, é muito provável que, se formos realizar uma nova pesquisa agora, a redução dos gastos legais esteja no topo da lista de prioridades.

De fato, uma breve pesquisa informal realizada entre os profissionais de contratação jurídica confirma que a "redução de custos" é agora uma idéia recorrente na mente de todos e que muito provavelmente se materialize nas próximas semanas e meses.

O terceiro objetivo para 2020, que estava no topo da lista em 2019, consiste em conseguir uma "melhor gestão do trabalho jurídico". Agora, os clientes prestam muito mais atenção em como o trabalho jurídico é gerenciado, o que significa que colocam a lupa em questões como o alcance do projeto, o número de funcionários necessários e os resultados gerados.

Da mesma forma, asseguram que as diretrizes emitidas por consultores jurídicos externos e os orçamentos acordados sejam respeitados e garantam que os parâmetros comparativos sejam alcançados. A gestão eficiente do processo de geração de resultados representa o maior ponto de apoio para promover o crescimento sustentado.

Os clientes também mencionaram entre suas prioridades para 2020 a "implementação de (mais) estratégias e processos formais" para a aquisição de serviços jurídicos e de tecnologia; uma "gestão eficiente das relações com fornecedores" e uma "redução no número de firmas/ provedores de serviços jurídicos".

À medida que o ano avança, muitas empresas - provavelmente aquelas com os maiores gastos em serviços jurídicos - não demorarão em entrar no modo de controle de gastos. Elas redefinirão o conceito de litígios de grande peso e dedicarão seus esforços para desaglutinar a carga de trabalho.

Essas empresas decidirão quais tarefas podem ser realizadas pelos escritórios de advocacia de baixo custo em locais menos custosos ou quais podem ser executadas por provedores de serviços jurídicos alternativos ou por provedores de processos legais terceirizados (ALSPs e LPOs, respectivamente, por suas siglas em inglês).

As firmas podem - e devem - se preparar e reagir agora. O desafio é fugir da mentalidade que prega que é preferível continuar trabalhando a qualquer preço a deixar de trabalhar. Os especialistas em preços de algumas firmas recomendam eliminar as metas de horas faturáveis e centralizar as estratégias de fixação preços.

Como o desenvolvimento econômico impactará de forma diferenciada cada área de especialização, não faz sentido aplicar

o mesmo esquema de preços a todas elas. Algumas áreas, como propriedade transnacional e fusões e aquisições, sofrerão diminuições, enquanto outras, como emprego, litígios e insolvência/reestruturação sofrerão demanda exponencial.

A adoção de uma mentalidade que se adapte a todas as áreas será prejudicial para as firmas. Em vez disso, será benéfico conversarmos com nossos clientes para explicar as nuances que regem as diferenças de preço entre as diversas áreas de especialidade. Precisamos ser criativos e apresentar novas maneiras de expressar nossa sensibilidade e entendimento.

As firmas deveriam considerar como reduzir os gastos jurídicos de seus clientes, mas sem prejudicar sua própria margem de lucro. Por exemplo, podem mudar o alcance dos projetos. Concentre-se no que é realmente importante para o cliente. É necessário dar o sangue em um determinado projeto ou podemos concordar com um modelo que envolva menos esforço?

Também podemos oferecer descontos para pagamento imediato. Ao oferecer descontos especiais por 30 ou 60 dias, ajudamos nossos clientes a economizar e, ao mesmo tempo, garantir uma renda para nossa firma.

Vamos considerar também a possibilidade de negociar tarifas fixas ou descontos por volume, sempre sujeitos a prazos limitados para reduzir nossos riscos. Por fim, trata-se de provar aos nossos clientes que eles podem contar conosco em tempos difíceis.

É conveniente discutir e talvez reconsiderar o “valor agregado” (gratuito) que podemos oferecer aos nossos clientes. Vamos incentivar as conversas para descobrir o que é realmente valioso para eles.

Muitas vezes desperdiçamos dinheiro, tempo e recursos porque não temos claro o valor agregado que nossos clientes procuram. De acordo com nossa pesquisa de 2020, os serviços de valor agregado que as firmas normalmente oferecem são (nesta ordem):

- (1) Afiliações
- (2) Seminários e treinamento sobre questões de negócios

- (3) Serviço telefônico permanente / acesso a especialistas para consultas urgentes
- (4) Reuniões de planejamento prévias no início dos projetos
- (5) Participação de consultores / provedores externos em reuniões internas
- (6) Utilização das salas de reuniões das empresas / fornecedores
- (7) Consultoria de negócios / análise de causa raiz
- (8) Uso de tecnologia (inovadora)
- (9) Disponibilidade de gerentes de projeto

No entanto, vamos comparar esta lista com os três valores mais procurados pelos clientes:

- (1) Uso de tecnologia (inovadora)
- (2) Reuniões de planejamento prévias no início dos projetos
- (3) Consultoria de negócios / análise de causa raiz

Claramente, os clientes estão buscando mais inovação: eles a associam à tecnologia e com uma gestão mais sofisticada de projetos. Também, além de fazer o controle de danos, querem chegar à raiz dos seus problemas atuais e evitá-los no futuro. As firmas devem tomar consciência disso e passar para a ação.

Somente o tempo dirá como esta revolução, ainda em desenvolvimento, terminará de mudar nosso mundo, a habilidade de nossas firmas de gerar honorários e seu futuro em geral. À medida que a indústria jurídica evolui, devemos aplicar o que aprendemos ao longo do caminho para ganhar alguma vantagem competitiva e colaborar com nossos clientes para criar produtos e serviços inovadores que perpetuem a prosperidade da indústria jurídica. Minha pergunta para vocês é a seguinte: como farão isso? Adoraria receber suas reflexões sobre isso. Muito obrigada. Que estejam bem!

**Dra. Silvia Hodges Silverstein é CEO do “Buying Legal Council”, uma organização internacional para contratação de serviços jurídicos, e professora de Direito na Columbia University. Ela é editora do “Legal Procurement Handbook” y “Winning Proposals-The Essential Guide for Law Firms and Legal Services Providers”.*

Contato: silvia@buyinglegal.com

O propósito das firmas de advogados



Um propósito inspira e atrai todas as pessoas que se relacionam com uma marca, começando pelos seus profissionais.

Andréia Gomes*

Estamos todos pensando e falando muito sobre a pandemia causada pelo coronavírus. Ela está presente (e como), impondo-se, tirando a saúde e os recursos, amedrontando e interferindo impiedosamente na paz de muitos.

A despeito de nossas críticas em um ou outro, ou em vários aspectos, governos e iniciativa privada envidam esforços para evitar uma calamidade ainda maior.

Em uma situação 100% imprevisível como esta que estamos todos vivendo, admiro todos que estejam fazendo algo para tentar melhorar minimamente o momento presente e as previsões negativas que são jorradadas sobre nós, todos os dias.

Mas vou eu também aqui ficar tratando dos impactos desastrosos da Covid-19? Não. Eles só servem para guiar um pensamento positivo sobre um tema que, em cenários como esse, fica absolutamente visível e, de certa forma, palpável.

Vamos falar de propósito?

Tive a oportunidade de falar sobre isso no último evento presencial em que palestrei, poucos dias antes do isolamento social. Daqueles temas que saem da alma, que só fazem sentido falar sobre quando vividos por nós mesmos.

Há muitas coisas velhas embaladas de novas no que chamamos de marketing jurídico. Na verdade, tecnicamente estamos bem errados no uso do

porque marketing é simplesmente marketing, que se difere nas aplicações para produtos e serviços; de resto, é o mercado e seus diferentes setores e indústrias, que exigirão estratégias distintas por suas particularidades e regulamentação.

Mas, vamos seguir usando “marketing jurídico” para delimitar nosso terreno de conhecimento. E vamos usando novas nomenclaturas para revigorar diversos serviços e ferramentas dessa disciplina marketing, essencial para a gestão das organizações jurídicas.

Em meio a tantos “novos” conceitos, surge a palavra “propósito”. Essa me fez parar para observar mais. Na verdade, ainda mais presente no mercado das empresas e de outras instituições, o propósito vem não como algo novo, mas passa a ocupar o posto mais importante dentro das organizações: a estratégia. Enfim, algo novo para se discutir no que se refere à essência do marketing.

E como definir o propósito nesse nível de importância?

Antes de qualquer definição, que pode acabar por esgotar nosso envolvimento no que realmente importa, vamos parar um pouco para refletir – e o momento atual é bastante propício para isso. São só algumas poucas perguntas para iniciar um exercício que está longe de se esgotar por elas:

- **Por que** iniciamos o nosso escritório?
- **Por que** trabalhamos onde trabalhamos?

- **Por que** fazemos o que fazemos... todos os dias?
- **Por que** as pessoas gostam (ou não) de trabalhar com a gente?
- **Por que** nos **orgulhamos** (ou não) do que fazemos... todos os dias?

E como resultado das respostas às perguntas acima, qual o nosso impacto individual e da nossa organização na **sociedade**?

Se precisamos de uma definição para “propósito corporativo”, ela existe. É a razão essencial de a organização existir, para além dos produtos ou serviços que oferece.

Claro. Preciso. Essencial.

A mágica do propósito como centro da estratégia do negócio, e logo, como centro da orientação do marketing, é que o outro nos importa mais do que nós mesmos.

Propósito, missão, visão e valores

Como muito bem escrito por Graham Kenny para a Harvard Business Review, o propósito não é a missão, não é a visão, nem os valores de uma organização – que muitas vezes também resumem-se a textos estampados em canais nobres das empresas. Um propósito inspira e atrai todas as pessoas que se relacionam com uma marca, a começar por seus profissionais. Ele vem para direcionar e dar sentido maior a absolutamente tudo o que uma organização faz. É o cerne de sua existência.

Comece pelo porquê

Em seu livro “Comece pelo porquê (*Start with why*)”, Simon Sinek traz o conceito do círculo dourado (*golden circle*), sistematizando a razão porque algumas pessoas e organizações são mais inovadoras, admiradas e lucrativas do que outras. A obra é um must have que nos instiga a um novo método de pensar, agir e comunicar com o propósito de criar impacto no mundo.

Para Sinek, o que distingue essas pessoas e organizações líderes é o senso de propósito que elas têm para além de sua atividade-fim, ou seja, elas causam um impacto positivo muito maior, no mundo.



Pela lógica do círculo dourado, temos 3 esferas, de dentro pra fora: Porque, Como e O que. De uma forma ou de outra, todas as organizações sabem dizer o que elas fazem, algumas sabem explicar como fazem, e bem poucas sabem o porquê do que fazem. Já as pessoas e organizações inspiradoras sabem exatamente o porquê desenvolvem um produto ou serviço, e partem desse propósito para chegar ao que fazem.

O livro traz excelentes casos práticos que, claramente, sustentam o conceito do círculo dourado. Trazendo isso para o mercado jurídico, observamos o que acontece com a grande maioria dos escritórios. Todos, com poucas variações, transmitem na comunicação o que fazem; alguns – também de forma bem semelhante – conseguem explicar como fazem; e bem poucos sabem e conseguem expressar o porquê fazem – qual a causa maior para além da prestação dos serviços jurídicos.

Considerando o modelo decodificado por Simon Sinek, na imensa maioria dos casos, a hierarquia no processo é, basicamente, a mesma: de fora para dentro; ou seja, defino toda a minha estratégia de negócio a partir do que eu faço. E, inclusive, preciso detalhar muito o que eu faço porque acredito que é por isso que meus colaboradores ficarão comigo, e por onde vou manter meus clientes atuais e atrair novos. Ledo engano.

A inspiração Algar

Para trazermos um exemplo de fora do mercado jurídico, vamos citar o Grupo Algar. Entre seus tantos negócios, um único propósito: “gente servindo gente”. No caso deles, o propósito é também o slogan que acompanha a marca. Mas, não é a “frase de efeito” que importa, e sim um legado consistente que acompanha a sua longa história.

Não importa o que façam, telefonia, tecnologia, agronegócio, entretenimento ou qualquer outro negócio que acrescentem ao seu portfólio, a estratégia do grupo é alicerçada por esse propósito único de servir pessoas, claramente expresso nestas palavras de seu fundador Alexandre Garcia.

O propósito e o lucro

O nosso propósito é o que nos diferencia de fato e, em um mercado tão competitivo e desnivelado em termos de precificação, é a única estratégia sustentável para as organizações, de todos os setores. Paremos para pensar porque muitos escritórios de advocacia têm perdido tantos talentos, tantos clientes e com tanta dificuldade para atrair novos profissionais e novos clientes.

Pela ordem, será que é, essencialmente, por questões de remuneração e preço dos serviços? É bem provável que não. Até mesmo porque, se compartilho de um propósito maior, certamente dou ao meu empregador ou ao meu prestador de serviços a oportunidade de uma negociação.



Não estamos dizendo que o ganho financeiro, o lucro, não tenha relevância – sem isso, o negócio simplesmente não existiria. Mas esse deve ser o resultado de uma entrega com significado bem maior. Tem a ver com o impacto positivo que eu causo na vida das pessoas, sejam elas meus

colaboradores, meus clientes, parceiros e tantos outros públicos com quem a minha marca se relacione, lembrando que a marca é construída a partir da experiência gerada pelas pessoas que a representam – que são absolutamente todos os seus profissionais, da base ao topo da pirâmide.

A autenticidade do propósito

Assim como acontece com tantas “ondas” na prática do marketing jurídico, o risco é que se repita em nosso mercado o que tem acontecido com tantas empresas: propósitos vazios, à semelhança de tantos textos sobre missão, visão, valores e princípios.

Um estudo da multinacional Gallup aponta para o desafio vivido pelas empresas em relação ao que desejam enquanto propósito, e a marca e a cultura que seus profissionais criam por suas ações.

Fato é que o propósito somente será um diferencial de marca se houver autenticidade e, inevitavelmente, se partir da liderança – do seu exemplo. Não adianta investir dias, semanas, meses ou anos (como já ouvi relatos) para construir uma declaração inspiracional.

O que vai inspirar, efetivamente, é a verdade do propósito na gestão do negócio, em como a liderança conduzirá as grandes e pequenas decisões do dia a dia, dos “sim” e “não” que serão ditos, para, então, contagiar seus colaboradores – todos eles. É essa força somada que vai expressar o propósito externamente e inspirar quem está “da porta pra fora” da organização. Não é sobre o que falamos ou escrevemos; é sobre nossas atitudes.

Já escrevi sobre cultura organizacional em outras ocasiões. Sobre a sua soberania. Nada se sobrepõe a ela; nenhum mega programa de marketing; nenhum desejo da “liderança”. O propósito vai mexer com as estruturas internas da organização. Partindo de um propósito genuíno, podemos, certamente, rever a nossa cultura, mas jamais ignorá-la. Ela sempre vence, inevitavelmente.

Como bem ilustrado pela Gallup, como uma engrenagem, ao tratarmos propósito, marca e cultura, é essencial que haja 1. clareza, 2. comprometimento, 3. consistência e 4. alinhamento interno.



Posicionamento por propósito

E como trazer a discussão sobre propósito para o centro da mesa? Há vários caminhos e depende do momento do seu negócio, mas todos eles partirão da pergunta “Por que?”. Se seu escritório já está estabelecido no mercado, permita-se iniciar por aquelas perguntas talvez incômodas do início deste artigo. De novo, revise a sua história pessoal e, então, a do seu escritório.

Muitas organizações jurídicas ainda disputam a posição de suas marcas pelos serviços que entregam. É muito provável que isso não as sustente em um mercado cada vez mais competitivo. A remuneração maior não será suficiente para manter os melhores profissionais – porque os melhores, de fato, aspiram algo muito maior do que o dinheiro pode proporcionar –; a qualidade técnica do serviço também não será suficiente para fidelizar seus clientes – como humanos que são por trás de suas logomarcas, também buscam um significado maior para suportar as pressões dos dias atuais e querem cada vez mais relações com sinergia de propósito. A isso serão fieis.

Analisando isso tudo sob a ótica de posicionamento de mercado, precisamos elevar o nível da disputa para além da excelência técnica dos trabalhos, para além do nível de formação das

nossas pessoas, para além dos nossos preços e remunerações. Podemos nos posicionar no âmbito da diferenciação por propósito e, no final do dia, vamos descobrir que a escolha não está entre propósito ou lucro, e sim propósito + lucro.

O propósito à prova

E qual a relação disso tudo com a Covid-19 citada na introdução deste texto?

O cenário atual tem demonstrado muito o valor do propósito nas organizações. Ele é transmitido na maneira com que trato meus profissionais enquanto estão fisicamente distantes, se me preocupo com suas condições e com seu estado emocional; nas minhas relações com meus clientes (pessoas atrás das marcas) ao compartilhar de suas dores, seus medos e preocupações, e se faço algo para minimizá-los; naquilo que eu faço para aliviar as aflições de pessoas que eu sequer conheço, simplesmente porque o bem-estar da sociedade como um todo me importa.

É sobre isso o que fala o propósito. E é isso o que realmente vai nos diferenciar nos dias de hoje e quando esse capítulo “coronavírus” terminar.

**Sócia-fundadora da AGomes Marketing, consultoria especializada em gestão estratégica de marketing, comunicação e desenvolvimento de negócios para o setor jurídico. Co-fundadora da Latin America Legal Marketing Alliance.*

Contato: agomes@agomesconsultoria.com.br

Dez requisitos que todo sócio proprietário deve cumprir

O papel dos chefes é crucial ao estabelecer os padrões da empresa e determinar a qualidade da experiência do cliente



Robert Millard*

Como muitos outros aspectos do modelo de um escritório de advocacia tradicional, a noção de participação no capital do escritório sempre foi objeto de debate entre aqueles que "o possuem" e aqueles que não o possuem. Quem deve fazer parte deste clube exclusivo, quais requisitos devem ser atendidos para entrar, quais contribuições devem ser feitas por seus associados e como a remuneração deve funcionar são perguntas que os associados continuam fazendo. A separação dos papéis dos parceiros como proprietário e industrial ou assalariado tornou-se cada vez mais clara e, portanto, o perfil dos sócios proprietários está mudando. No entanto, existem vários requisitos fundamentais que permanecerão os mesmos.

Não é surpresa para ninguém que pouquíssimos advogados se tornem sócios proprietários. O modelo de negócios dos escritórios de advocacia das últimas décadas do século XX, conhecido como "A competição entre advogados", foi baseado no princípio de "ascender ou sair" para manter seu crescimento. Sua popularidade diminuiu desde a crise financeira global de 2008-2010, não apenas pela determinação dos clientes em não receber um serviço tradicional, mas também porque, hoje, a tecnologia assumiu cada vez mais os papéis anteriormente exercidos por advogados juniores. Os escritórios de advocacia estão evoluindo, tornando-se outros tipos de negócios e as posições de sócios proprietários são cada vez mais escassas.

A qualidade de uma sociedade de advogados nunca foi tão importante quanto agora. O papel dos parceiros, especialmente o dos parceiros proprietários, é crucial no estabelecimento dos padrões da empresa e na determinação da qualidade da experiência do cliente. Atualmente, grande parte das críticas dirigidas aos escritórios de advocacia não se deve a nenhum desequilíbrio entre eles e as demandas do mundo moderno.

Apesar do surgimento e proliferação de estruturas alternativas e modelos de remuneração, os escritórios de advocacia continuam sendo uma opção completamente viável para profissionais capacitados e especializados que desejam praticar juntos. Quanto às críticas, elas geralmente são dirigidas às deficiências de gerenciamento dentro da empresa, as quais, na maioria das vezes, podem ser corrigidas de duas maneiras:

- a) Focar na responsabilidade que os sócios têm entre eles e, coletivamente, com suas firmas.
- b) Cumprir suas obrigações a esse respeito.

É por isso que, independentemente de a avaliação de desempenho ser um processo formal ou informal e de existir ou não um vínculo direto entre a avaliação e a remuneração, os parceiros proprietários são mutuamente responsáveis por seu sucesso. Portanto, espera-se que eles prestem contas, medindo até que ponto cumprem suas obrigações e se esforcem para melhorar esse sucesso, bem como os negócios da empresa.

Acreditamos que existem dez requisitos que devem ser aplicados a qualquer sócio que tenha um escritório de advocacia.

1. Demonstrar de maneira proativa os valores compartilhados e o ethos da empresa

A maioria dos escritórios de advocacia possui valores ou visão e missão semelhantes, que geralmente se concentram no cliente, na integridade, na qualidade e no companheirismo. Frequentemente, eles se referem a um ambiente de trabalho positivo, à comercialidade, isto é, ao cumprimento de certos níveis de lucratividade e à capacidade de atrair e reter os melhores talentos. No entanto, as melhores empresas se destacam pela congruência entre os valores que defendem e o comportamento dos sócios, ou seja, os que dão o exemplo, mesmo nos momentos mais difíceis. Esse é o atributo mais importante que um escritório de advocacia deve esperar de seus parceiros, porque: a) engloba todos os outros requisitos de um escritório de advocacia (continuam abaixo) e b) porque também é o mais difícil de replicar em um mercado em que as firmas se diferem cada vez menos. Isso é ainda mais evidente entre os sócios proprietários, devido ao papel de liderança que eles desempenham no escritório como um todo.

As firmas cujos sócios proprietários não possuem esse atributo raramente são bem-sucedidas, mas quando o fazem, costumam ter dificuldade em replicar seu sucesso de uma geração para outra. Além disso, geralmente não são lugares agradáveis para se trabalhar. Portanto, os profissionais que foram promovidos a sócios proprietários já devem ter demonstrado um alinhamento entre valores e comportamentos, como sócios industriais ou funcionários ou outras funções seniores sem participação no capital da empresa.

2. Manter um fluxo positivo de fundos e liderar uma equipe lucrativa

Os sócios proprietários têm a responsabilidade financeira de gerar renda suficiente que não apenas sirva para cobrir sua própria remuneração e parte das despesas gerais da empresa, mas também para criar um nível de competência em termos de lucratividade dentro de suas mesmas áreas de prática e assim contribuir para os lucros dos parceiros em geral. Durante o período ativo de

um sócio proprietário, os níveis de desempenho podem variar de acordo com as expectativas associadas a cada nível de desenvolvimento. Por exemplo, os parceiros que se preparam para se aposentar devem se concentrar mais em transmitir seus contatos, relações e capital intelectual aos sócios mais jovens do que em gerar renda. Pelo contrário, os sócios proprietários que estão no melhor momento de sua vida profissional devem estar gerando uma quantidade muito maior de renda. No entanto, durante o período de permanência de um sócio proprietário, ele deve cobrir seus custos, além de contribuir para o crescimento do fundo comum de capital.

Os sócios proprietários não têm que trabalhar sozinhos. Se um sócio possui uma equipe de sócios assalariados, associados, paralegais ou outros profissionais designados, ou se a equipe não é permanente, mas formada para cada caso específico, a equipe encarregada do parceiro proprietário deve ser lucrativa. Na prática, isso significa delegar a carga de trabalho de maneira equitativa, supervisionando a qualidade do trabalho realizado e garantindo que as pessoas responsáveis por realizar esse trabalho estejam comprometidas e dedicadas a dar o melhor de si. Além disso, atualmente, o trabalho envolve cada vez mais equipes compostas por vários sócios. Gerenciar uma equipe lucrativa com a participação de mais de um sócio significa garantir que o trabalho seja atribuído de maneira efetiva entre cada um dos envolvidos, tanto entre sócios proprietários quanto os demais, e que seja executado com os mesmos padrões de alta qualidade e rentabilidade



3. Gerenciar a interface do cliente

A geração de renda geralmente requer que os sócios proprietários assumam mais responsabilidades do que os outros integrantes da firma no que diz respeito aos clientes e ao desenvolvimento de negócios. É improvável que um advogado que seja competente, mas que não seja capaz de estabelecer relacionamentos, possa trazer o mesmo valor que um sócio proprietário, pelo menos não da maneira que os clientes esperam. Como principais geradores de negócios, os sócios proprietários devem possuir uma série de capacidades, incluindo a compreensão dos ambientes operacionais de seus principais clientes, ter a habilidade de alinhar os problemas comerciais do cliente com as soluções legais correspondentes e converter oportunidades em receita lucrativa, além de serem empáticos com seus clientes e afins. Esses são atributos que podem ser aprendidos e desenvolvidos ao longo do tempo, mas que precisam ser evidentes antes que um advogado possa ser promovido a sócio proprietário, em vez de esperar que ele aprenda depois de ser promovido.

4. Desenvolver e educar futuros sócios proprietários

O sucesso sustentável de uma empresa de longo prazo é baseado na qualidade de seus profissionais. Em grande parte, isso se caracteriza pela transição sistemática de uma geração de sócios proprietários para a seguinte. Seu princípio fundamental deve se basear no fato de que cada proprietário que vai se aposentar deve deixar a empresa mais forte do que quando se juntou a ela. Portanto, a próxima equipe de sócios proprietários deve ser mais forte que a anterior. Mais importante ainda, cada sócio tem a responsabilidade de identificar os possíveis candidatos no início de suas carreiras e, juntamente com o apoio dos demais parceiros, educá-los como futuros sócios acionistas da firma.

5. Promover as áreas de atuação de outros parceiros proprietários

Os parceiros proprietários têm a responsabilidade de identificar oportunidades para apresentar e ajudar ativamente seus colegas a promover os serviços nos quais se especializam e que

seus clientes exigem através de uma política de colaboração. Pode ser que as necessidades desses clientes já estejam sendo atendidas por outro provedor de serviços ou, em alguns casos, que seus problemas não tenham sido resolvidos até o momento. Ao promover a área de atuação de um de seus colegas, desenvolvendo uma política de colaboração entre diferentes áreas de atuação do escritório, entende-se que a proposta de valor apresentada aos clientes deve ser convincente. A colaboração entre as diferentes áreas de prática para desenvolver os serviços que são apresentados aos clientes pode ser bem-sucedida nos casos em que:

- O cliente está insatisfeito com o provedor de serviços atual.
- O conhecimento dos especialistas da empresa está no mesmo nível das áreas de atuação relevantes de outros fornecedores e que o cliente está satisfeito com o desempenho da empresa em outras áreas e em geral.
- É necessária uma colaboração e que dois ou mais sócios da mesma empresa façam um trabalho melhor, do ponto de vista do cliente.
- Um sócio possui conhecimentos específicos, o que seria um valor agregado para o cliente.
- A colaboração se traduz em uma redução de custos para o cliente e na prestação de um serviço mais competitivo e eficiente.

O efeito silo é um comportamento comum em empresas nas quais a concorrência interna é uma norma no nível cultural. A promoção ativa das práticas de outros parceiros e, melhor ainda, a geração de fluxos de trabalho que exigem colaboração constante entre essas áreas podem ser medidas efetivas para combater esse tipo de comportamento. A disposição de colaborar de forma ativa e voluntária é uma característica crucial para aspirantes a parceiros proprietários. O bem-estar de uma empresa pode ser medido através do nível de contribuição entre seus parceiros. Algumas práticas podem ser "complementares" por natureza; no entanto, aqueles sócios nas áreas de atuação que geram outros serviços deverão desempenhar um papel fundamental no aumento da renda da empresa. Na maioria dos casos, isso pode ter um impacto na influência relativa de cada sócio; no entanto, os principais objetivos continuarão sendo fornecer soluções consistentes e aumentar a lucratividade da empresa.



6. Desenvolver o compromisso dos parceiros e de todos os profissionais

O comprometimento é crucial para a lucratividade. Pesquisas realizadas respaldam a proposição de que há uma causalidade entre esses fatores e que, pelo contrário, um comportamento agressivo ou desrespeitoso é prejudicial e tem um impacto que enfraquece o desempenho e a lucratividade. Portanto, o nível de comprometimento demonstrado por sócios e outros profissionais é uma das chaves para o sucesso de um escritório de advocacia. Altos níveis de comprometimento também reduzem o desgaste dos profissionais e criam um ambiente de trabalho mais positivo. Portanto, cultivar níveis de comprometimento dentro da firma é uma das funções mais importantes para qualquer sócio, especialmente para um sócio proprietário.

Esse tipo de compromisso pode ser alcançado respeitando-se e apoiando-se mutuamente, concordando em público, apesar de divergir em particular. Promover as áreas de atuação de seus colegas e compartilhar clientes, como mencionado acima, é uma ótima ferramenta para cultivar comprometimento. Isso também pode ser alcançado por meio de mentoria, formal ou informal, e por meio da capacitação, que, por sua vez, pode levar advogados juniores a assumir um trabalho mais complexo e sofisticado. Reconhecer as conquistas dos profissionais e do trabalho em equipe, sendo este último especialmente importante para a geração do milênio, também

pode desenvolver o compromisso.

7. Participar ativamente de discussões sobre a empresa

Os sócios, na qualidade de proprietários da empresa, têm duas responsabilidades únicas e relacionadas. A primeira é participar ativamente de discussões relacionadas à direção que a empresa tomará no futuro ou à resolução de problemas importantes e difíceis, da maneira que se espera que o acionista de uma empresa “convencional”. Tais discussões e debates sempre resultarão em melhores soluções se forem realizadas com a atitude correta e sempre colocando os interesses da empresa à frente. No entanto, isso exige que haja altos níveis de confiança entre os parceiros e que os indivíduos possam anular sua agenda pessoal.

8. Apoiar a decisão tomada quando um acordo for alcançado

A segunda responsabilidade, relacionada à primeira mencionada no ponto anterior, é apoiar as decisões tomadas por todos os parceiros. Em muitos casos, essas decisões implicam um grande comprometimento, pois podem advir de um consenso sobre a opção “menos impopular” em vez da mais desejada. No entanto, uma vez tomada a decisão, todos devem concordar no momento da execução. Portanto, cada parceiro tem o dever de apoiar esta decisão, deixando de lado sua opinião pessoal. Em algumas sociedades disfuncionais, os esforços para sabotar uma decisão não apenas causam perda de tempo e outros recursos, mas também podem minar a capacidade de uma empresa de agir sem rodeios e com a agilidade necessária.

9. Desenvolver a marca da empresa e sua reputação em diferentes mercados

Embora a responsabilidade de proteger e melhorar a reputação da empresa deva ser obra de cada um de seus integrantes, ela também recai amplamente sobre os sócios proprietários.

Uma forma de conseguir isso é buscar posições de liderança na comunidade, oferecendo seus serviços em associações e conselhos de organizações comunitárias. Basta procurar posições de liderança

em associações internacionais de advogados. Outros incluem palestras, ensino e redação de artigos relacionados às leis aplicáveis à sua área de especialização.

10. Concentre sua atenção no futuro

As necessidades dos clientes são cada vez mais complexas, pois seus negócios são alterados pelas mesmas tendências disruptivas que afetam os escritórios de advocacia. Ao mesmo tempo, os departamentos jurídicos aumentam a exigência de obter "mais por menos", aumentando gradualmente a pressão sobre os custos de consultores jurídicos externos. Nunca foi tão importante para os escritórios de advocacia saber quais aspectos precisam permanecer os mesmos e quais outros exigem mudanças. Os sócios proprietários devem ser os primeiros a lidar com esse complicado equilíbrio; devem manter-se em dia com as tendências emergentes e informar seus clientes sobre como seus negócios estão mudando.

Conclusão

À medida que continuam aparecendo tendências que alteram a profissão de advogado em geral e, particularmente, para escritórios de advocacia, a natureza das relações entre sócios continuará a evoluir. E, como a tecnologia continua ganhando maior importância na geração e prestação de serviços jurídicos, também é esperado que as "horas faturáveis" recebam menos importância como medida de desempenho. Podemos afirmar que, durante os últimos anos, algumas das características fundamentais que os sócios proprietários devem ter, e que foram descritas neste artigo, foram atenuadas devido à importância que as firmas deram à produtividade, sendo levadas a cabo por modelos de negócios baseados em grande parte no esforço humano. Citando o antigo General Counsel da General Electric, Ben Heineman:

"Os departamentos jurídicos não gostam, mais do que outros, do modelo econômico de um escritório de advocacia que busca apenas gerar renda, muitas vezes deixando de lado o valor, enquanto, ao mesmo tempo, as empresas trabalham inexoravelmente para reduzir custos e aumentar o valor".

A transição à qual o modelo econômico de um escritório de advocacia deve passar para alinhar suas propostas de valor às novas necessidades dos clientes, tecnologias emergentes e realidades sócio-políticas atuais só pode ser alcançada com sucesso por firmas que tenham uma sólida governança corporativa impulsionada por parceiros proprietários altamente competentes. Para escritórios de advocacia, nunca foi tão importante avaliar as qualidades que devem ser esperadas dos sócios e o comportamento necessário para garantir o sucesso do escritório ou simplesmente sobreviver.

**Robert Millard é o fundador do Cambridge Strategy Group. Ele assessora escritórios de advocacia em questões de estratégia, digitalizando modelos de trabalho e construindo sistemas, estruturas e mentalidades necessárias para emergir neste mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA, sigla em inglês).*

Contato: robert.millard@camstrategy.com

Se uma crise estremece os alicerces de nossa firma, nós ouviremos o rangido?



“O céu precipitou, as fundações rangeram tão fortes que ninguém escutou.” Canção espanhola antiga.

*Jaime Fernández Madero**

Uma das razões pelas quais detestamos a mudança é porque ela nos exige atuar, pensar ou sentir de maneiras que consideramos desconfortáveis ou perigosas. Nós acolhemos mudanças com entusiasmo, de uma forma que nos traz prazer ou bem-estar; mas adotamos uma postura negativa em relação àqueles que exigem que mudemos nosso “status quo” atual de uma maneira desagradável, mesmo quando no fundo sabemos que a mudança é necessária.

O especialista **Richard Susskind** despertou forte rejeição ao escrever **“The End of Lawyers”** em 2009. Até então, uma opinião popular no mundo jurídico sustentava que Susskind estava exagerando e que seu prognóstico de como a prática do direito evoluiria estava errada.

Mas em 2012, três anos após a crise financeira de 2009, ele publicou **“Tomorrow’s Lawyers: An Introduction to Your Future”**. Em sua introdução, o autor afirmou: “Sem dúvida, estamos a ponto de experimentar uma mudança fundamental no mundo do direito e meu principal objetivo é incentivar uma discussão mais ampla sobre as forças em jogo e seu impacto potencial”.

O tema central é o impacto da tecnologia e outras mudanças sobre a natureza da profissão e as mudanças que o cenário jurídico sofrerá no futuro. Após a publicação de **“Tomorrow’s Lawyers”**, o autor praticamente se tornou uma celebridade com presença em muitos dos fóruns e eventos em que o futuro do setor jurídico é discutido. O

mercado jurídico na América Latina passou por todas essas mudanças de maneiras diferentes.

Na última década, a tecnologia ganhou importância progressivamente, mas nunca atingiu níveis significativos. O fenômeno de provedores alternativos de serviços jurídicos (ALP, sigla em inglês) não foi estabelecido em nossas latitudes como uma figura relevante. Os quatro grandes começaram a se expandir na região, mas, com poucas exceções, ainda não lideraram seus respectivos mercados.

Ainda assim, isso não significa que as coisas não mudaram. A principal observação aqui é que dois elementos foram decisivos na combinação correta para se adaptar às necessidades de um mercado mais competitivo: (1) tornar-se uma instituição, com regras, sistemas e culturas que priorizam o bem-estar da firma sobre as individualidades e (2) o tamanho da firma. Aqueles que não conseguiram combinar os dois elementos tiveram que lutar para manter sua eficiência e competitividade.

No entanto, com a implementação das mudanças mencionadas aqui, as firmas líderes na região alcançaram apenas uma posição semelhante à de outras empresas líderes tradicionais em mercados mais desenvolvidos. Embora essas práticas recomendadas já tenham sido aplicadas em mercados mais avançados, o setor jurídico em geral permaneceu quase intacto em termos de seus princípios fundamentais e modelo de negócios. A implementação de mudanças mais

profundas foi considerada desnecessária e a maioria dos ajustes visou melhorar o modelo existente.

Por várias razões que vão além do escopo deste artigo, muitas das principais firmas líderes internacionais conseguiram permanecer bem-sucedidas no modelo existente. Embora também seja verdade que grande parte do crescimento dos serviços jurídicos nos últimos dez anos não tenha sido capitalizada por escritórios de advocacia, mas por outros fornecedores, especialmente por advogados in-house. Há algum tempo, falamos sobre inovação e mudança, mas limitamos a melhorar o modelo existente.

A situação atual criada pela pandemia da Covid-19 suscita uma série de preocupações: é uma situação de emergência que precisamos resolver com o máximo cuidado e que, no final, dará lugar a um retorno à vida como estava antes da crise? Ou a crise desencadeará mudanças permanentes? Nesse caso, as mudanças serão radicais da nossa perspectiva ou apenas uma aceleração das melhorias aplicáveis ao modelo existente?

Ultimamente, tenho lido **"The Autonomous Revolution. Reclaiming the Future We've Sold to Machines"**, de **William H. Davidow y Michael S. Malone**. Os autores argumentam que estamos às portas de uma Revolução Autônoma, um ponto de virada na história do homem tão decisivo quanto a revolução agrícola ou industrial.

"As grandes transformações estruturais têm lugar quando pequenas transformações estruturais se acumulam e interagem, afetando grandes segmentos da economia e da sociedade. Como resultam da acumulação, ocorrem de forma relativamente lenta (...) mas quando uma transformação estrutural suficiente se acumula na sociedade, as instituições começam a mudar de forma a obedecer a regras distintas e a necessitar de novas ferramentas para gestionar as mudanças."

Ao ler - e reler - sobre as impressionantes mudanças que a humanidade está passando, e talvez seja apenas o começo, me pergunto como a profissão de advogado será capaz de continuar funcionando sem mudar. Esclareço: isso foi escrito antes da crise da Covid-19!

Quando analiso as mudanças, observo alguns aspectos que se sobrepõem: (a) vastos setores da economia e da sociedade mudaram rapidamente nos últimos anos de maneira substancial e, ao que parece, eles continuarão a mudar ainda mais rapidamente no futuro próximo (b) as mudanças na profissão de advogado têm sido objeto de discussão e análise há vários anos, embora mudanças concretas tenham sido parciais e lentas, e (c) a crise da Covid-19 está revelando quão rápido os escritórios de advocacia e os clientes podem se adaptar a uma situação de emergência com um impacto importante na maneira como o serviço é prestado. Levando em consideração esses três aspectos, parece que finalmente estamos enfrentando uma era que trará mudanças mais profundas e disruptivas na profissão de advogado. A questão é: estaremos prontos para isso?

Embora a necessidade de mudança seja evidente, o problema é que muitos advogados concebem a urgência de enfrentá-las como algo incerto e ambíguo. Vivemos em tempos cheios de confusão e existem várias maneiras de atuar neles. É nessa hora que é necessário ter bons líderes. Como Karl Weick indica em seu livro "Sensemaking in Organizations": "Um líder é aquele que brinda aos outros um sentido diferente do significado do que eles fazem, recriando-o de uma forma diferente, com um "rosto" distinto (...) um líder é um gerador de sentido".





Quando enfrentamos situações da vida que nos deixam desconfortáveis ou nos enchem de incerteza, podemos optar por fechar os olhos, mesmo quando nossas fundações estão desmoronando. Essa atitude pode nos dar uma sensação de alívio imediato, mas não muda a realidade. Ninguém pode adivinhar o que acontecerá com a advocacia do futuro, talvez não até agora. Eu certamente não posso. Mas devemos a nós mesmos e a nossas firmas uma análise mais audaz e clara de nossos negócios e organizações, a fim de nos estabelecermos como líderes com credibilidade e geradores de sentido, algo que o futuro exige.

**Jaime Fernández Madero. Fundador da consultoria Fernández Madero Consulting dedicada à gestão e estratégia em empresas latino-americanas, associada à Hildebrandt Consulting. Ele é fundador e ex-sócio gerente da Bruchou, Fernandez Madero & Lombardi Advogados, empresa líder na Argentina. Autor do livro "Organizando Empresas de Serviços Profissionais, O caso dos Advogados."*

Contato: jfm@fmaderoconsulting.com

Pensando no futuro: Medidas de longo prazo diante da nova realidade

Aumentar a resiliência é a chave para o sucesso a longo prazo no gerenciamento da crise do coronavírus.



Rupprecht Graf von Pfeil*

“Tivemos tanto êxito por tanto tempo que não conhecíamos outra perspectiva. Logo, quando o mercado mudou, estávamos quase na falência.”¹, Sam Palmisano, 2004, CEO da IBM (2002-2012).

Quem pensa sobre o futuro com frequência costuma cair na armadilha de extrapolar o presente linearmente. É como dirigir sempre com os olhos no espelho retrovisor. Concentrar-se apenas em preservar o sucesso do passado é muito perigoso. Sam Palmisano descreve como isso quase destruiu a IBM.

O que significa pensar no futuro hoje? Seguimos imersos no início da crise da Covid-19. Lentamente entendemos que muitos dos fatores constitutivos de nossa vida social e econômica mudarão, mas ainda não sabemos como, nem quanto ou quais serão as consequências. Como não somos videntes, precisamos desenvolver nossos critérios de observação para reconhecer e interpretar “os sinais” e estar melhor preparados para enfrentar um futuro incerto. Trata-se de exercer a suprema disciplina de liderança. Envolve tomar decisões sustentáveis de longo prazo em um contexto de incerteza radical.

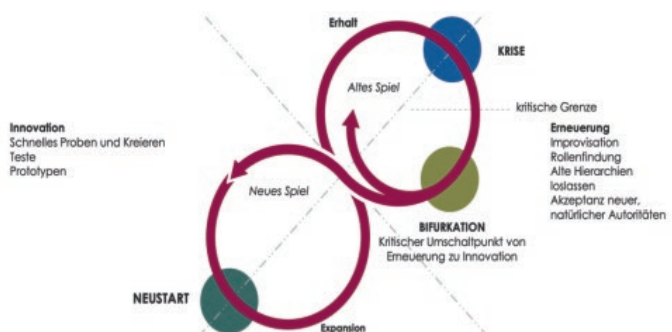
Este é o tema da nossa última entrega. Aqui vamos considerar:

- O modelo de pensamento conhecido como “Lazy Eight”;
- Os fatores determinantes da mudança de longo prazo no mercado jurídico;

- Abordagens à adaptabilidade e resiliência dos escritórios de advocacia;

1. O ciclo adaptativo

Os escritórios de advocacia, como qualquer outra organização, são sistemas sociais com fortes forças inerciais. Especialmente durante as crises, nossa primeira reação é lutar para restaurar o status quo e implementar certas mudanças inevitáveis dessa posição de segurança supostamente recuperada.



Fonte: Zukunftsinstitut, *The Economy after Corona*, 2020

A parte superior do Ciclo Adaptativo representa essa jornada, delineada pela figura do número oito (“Lazy Eight”). Seu objetivo é a continuidade, o mesmo jogo de sempre. Isso geralmente funciona muito bem por um tempo considerável, isto é, até que uma crise de natureza fundamental ocorra.

Quando as crises atingem uma certa magnitude, as organizações começam a perceber que os recursos do passado têm uma vida útil limitada. Apesar disso, muitas vezes adotam com relutância novas

abordagens. Este é o momento crucial que marca o curso dos eventos: as medidas projetadas para a situação pré-crise continuarão sendo executadas como de costume?

As regras e os relacionamentos que governam os acionistas permanecerão tão inalterados quanto o seu modelo de negócios? Ou daremos uma volta para o final do Ciclo Adaptativo quando a firma admitir que o velho jogo não tem futuro e que um novo jogo deve começar?

Se a firma fizer esse caminho, reinará a inovação e a mudança: novas necessidades serão identificadas, novas formas de satisfazê-las e novas formas de organização e cooperação serão pensadas, o que aumentará a geração de valor; isto é, é o próprio modelo de negócios da firma que estará sujeito a uma revisão.

Acreditamos que o modelo de ciclos adaptativos é útil para a situação atual porque levanta a seguinte questão: a natureza da crise do coronavírus é tão fundamental que as firmas precisam pensar se continuam ou não no “velho jogo”? Além disso, deixa claro que as firmas devem tomar uma decisão muito em breve. Depois de três meses, ainda não sabemos a resposta; no entanto, existem muitos “sinais” que sugerem que devemos nos preparar para uma renovação.

2. Os impulsionadores da mudança a longo prazo

Devido à incerteza e à necessidade de tomar decisões no contexto atual, acreditamos que é vital identificar os fatores de mudança a longo prazo. Precisamos de um sistema de alerta precoce com indicadores que permitam inferir como a situação poderia evoluir.

É improvável que as coisas voltem ao estado pré-crise, pelo menos não no futuro próximo. Seria tão simples se pudéssemos reviver a economia com o toque de um botão. As cadeias de suprimentos são interrompidas, todos os setores da economia foram afetados com maior ou menor gravidade e o ritmo da crise varia de um setor para outro e de uma companhia para outra.

Difícilmente qualquer setor será capaz de alcançar novos patamares insistindo em “mais do mesmo”. Em resumo: a situação está mudando do ponto de

vista do cliente que também precisará mudar para as empresas – isso, independentemente de como a demanda por serviços jurídicos evolua. Muitos sócios subestimam esse fato e como isso afeta seus negócios.

A partir de agora, poderemos identificar alguns fatores de mudança em escritórios de advocacia, como:

- Concentração de crescimento em alguns players e em algumas áreas especializadas;
- Pressão sobre os preços por parte dos clientes; Excelência e digitalização operacional;
- Propósito - Sustentabilidade - Cultura - Liderança;

2.1 Concentração do crescimento

A análise mostra que, antes da crise da Covid-19 nos Estados Unidos, apenas as 50 primeiras firmas em um ranking de 200 haviam experimentado algum crescimento econômico, medido pelo desenvolvimento de custos.³ O restante das firmas viu seus custos aumentar acima da sua renda, resultando em uma queda na sua lucratividade.

Embora não haja números comparativos para o mercado jurídico na Europa continental, através de conversas que tivemos com vários escritórios de advocacia, fomos capazes de confirmar que na Europa as firmas tiveram um desenvolvimento semelhante.

As firmas precisam entender exatamente quais são as várias áreas (grupos de especialidade, setores, tipo de clientes, países) que apresentam crescimento real. Esses dados nos fornecem informações essenciais que nos ajudarão a decidir onde aplicar uma reestruturação.

Simultaneamente – como um dos critérios de observação no contexto deste artigo – esses dados nos permitirão preparar um raio-x que mostrará onde estão localizados os fatores de crescimento específicos de cada firma. Eles também nos mostrarão onde a mercantilização está entrando em vigor e quais áreas estão experimentando uma queda nos lucros ou estão migrando para negócios em massa.

Ao analisar a estrutura econômica da firma, entre outros dados, esse monitoramento nos ajudará a identificar rapidamente se o atual modelo de negócios pode ser mantido: se será possível manter o “velho jogo”. As equipes de gerenciamento da empresa, responsáveis por realizar essas análises de maneira sistemática e precoce, poderão responder a essa pergunta a tempo e preparar os sócios para entrar no novo jogo, seguindo as premissas do Ciclo Adaptativo.

2.2 Pressão sobre os preços por parte dos clientes

Não faz falta dizer que a atual crise econômica aumentou a pressão sobre as tarifas das firmas. Seria irrelevante mencionar isso, se ainda não fosse evidente que os métodos aplicados para exercer tal pressão são novos ou pouco conhecidos. É por isso que muitas vezes as firmas não estão preparadas para enfrentar essa situação.

Os departamentos jurídicos seguem a premissa básica de que alguns problemas respondem a determinados processos de trabalho semelhantes que exigem mais ou menos grau de conhecimento e tempo, dependendo da complexidade de cada caso. Se o departamento jurídico puder comparar esses processos com os custos associados e as diferentes ofertas de serviços de vários escritórios de advocacia, a transparência do mercado jurídico será reforçada. Nos últimos meses, conversamos com fornecedores conhecidos sobre esses tipos de soluções:

- Os sistemas atualmente disponíveis oferecem um grande número de indicadores de desempenho (KPIs) que promovem a transparência.
- Já existe uma boa base para comparar processos e custos no nível do mercado; por exemplo, dados comparativos de várias firmas. Pelo menos um fornecedor já está usando com sucesso ferramentas baseadas em inteligência artificial para conduzir essas análises. Outros provedores estimam implementá-los nos próximos 12 a 18 meses.

Para oferecer mais detalhes sobre esse ponto⁴, teríamos que transcender os limites deste artigo. No entanto, sabemos com certeza que poucas, mas muito poucas empresas têm um entendimento numérico de seus processos e

dos custos associados à prestação de serviços jurídicos. Isso significa que o ponto de partida nas negociações de tarifas não é muito favorável para a maioria delas, especialmente quando cada sócio negocia seus honorários por conta própria. Esse fato e suas conseqüências são um fator tão relevante que acreditamos ser necessário monitorá-lo como um indicador da dinâmica atual da mudança.

2.3 Excelência e digitalização operacional

Se quisermos acompanhar a dinâmica de preços descrita acima, é necessário que as firmas dividam seus serviços em processos claramente definidos e aloquem os recursos necessários (número de pessoas envolvidas - combinação de experiência / antiguidade, suporte técnico, participação de terceiros), tudo isso deve ser feito da maneira mais eficiente possível. Muitas firmas já mostraram que é possível conseguir isso. É disso que se trata a excelência operacional.

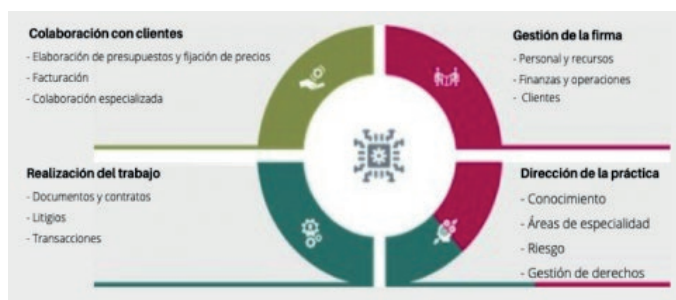
A conexão entre preços e excelência operacional é óbvia. O potencial associado só pode ser explorado quando o abordamos no nível da firma, o que, por sua vez, tem repercussões para cada sócio e sua autopercepção.

A questão aqui reside no papel que os chamados serviços híbridos desempenham. Quando consideramos os recursos necessários para cada caso, automaticamente nos perguntamos se é necessário convocar



provedores alternativos de serviços jurídicos e como isso será feito: da inclusão dos advogados do projeto à distribuição da prestação de consultoria entre os diferentes tipos de firmas. Um excelente exemplo disso pode ser encontrado na maneira como os advogados que lidam com o escândalo de emissões de poluentes da Volkswagen processaram as reclamações dos clientes. São destacados o papel da automação de documentos e a inclusão de provedores de serviços de descoberta eletrônica (e-discovery) em investigações internas.

Para poder implementar e gerenciar tudo isso, é vital que os sistemas internos de informática da firma sejam drasticamente e significativamente atualizados e reforçados.



Fonte: adaptado de Thomson Reuters – LegalGeek, LegalTech Startup Report, 19/10

Se olharmos rapidamente para o cenário da inovação jurídica por meio da tecnologia, veremos a presença de vários subsistemas importantes. Em muitos escritórios de advocacia, incluindo os maiores, esses subsistemas geralmente estão apenas parcialmente presentes e depois passam a ser operados como sistemas independentes. Por último, mas não menos importante, esses sistemas também gerarão os dados econômicos básicos para impulsionar a inovação na prestação de serviços jurídicos, desde que integrados.

Acreditamos que os escritórios de advocacia que alcançarem a integração desses sistemas terão uma vantagem competitiva decisiva. Estas firmas:

- Gerenciarão seus recursos com mais eficiência e, portanto, manterão sua lucratividade.
- Terão maior entendimento e aproveitamento da negociação disponível ao definir os honorários.
- Terão as informações e interfaces necessárias no nível eletrônico para otimizar a colaboração com seus clientes.

Em certo sentido, a excelência e a digitalização

operacional contrariam a pressão nos preços. Prestar atenção a essa correlação ajudará as firmas a perceber se correm o risco de serem prejudicadas do ponto de vista empresarial.

2.4 Propósito – Sustentabilidade – Cultura – Liderança

Os escritórios de advocacia são sistemas sociais. Propósito – sustentabilidade – cultura – liderança (PSCL) são frequentemente considerados fatores soft – algo que “é recomendável ter”, mas não é determinante. Em sistemas sociais; no entanto, são precisamente esses fatores que levam ao comprometimento, às ações pendentes e indiretamente à rentabilidade acima da média. Negar isso seria ignorar décadas de pesquisa científica formal sobre essas relações causais.

Aqueles que aderem à ideia de que essas características são apenas “recomendadas para ter” também costumam dizer que “só fazemos isso pelo dinheiro”. Ambas as atitudes afetam a cultura da firma, a marca do empregador e o relacionamento com os clientes. Isso impedirá que a firma atraia os melhores – e, portanto, será condenada a permanecer abaixo do seu potencial econômico.

Mesmo antes da crise da Covid-19, questões sobre o propósito das empresas, a sustentabilidade de sua atividade econômica, sua administração e sua cultura dominavam o debate econômico e político diário. O coronavírus nos pressionou a colocar a lupa de forma breve, mas dramática, sobre como lidar com uma ameaça específica à vida de muitos.

Embora essa última crise ainda esteja longe de terminar, as questões de propósito, sustentabilidade, cultura e liderança estão de volta à moda, demonstrando sua relevância. A crise atua como um catalisador de debates urgentes, que podem ter sido uma questão de longa data: eles nos fazem pensar, sem distinção entre gerações, o que estamos fazendo com o mundo?

Em relação às firmas, a questão que se coloca diz respeito à forma como as firmas definem:

- Sua tarefa e seu papel na sociedade;
- A sustentabilidade (econômica, ecológica e social) de sua área de negócios;

Os valores e atitudes;

- A imagem do ser humano e a maneira como nos relacionamos;
- Os comportamentos aceitos derivados da crise;

As respostas fornecidas pelo diretório da firma a essas perguntas serão cada vez mais importantes na determinação de quais funcionários ou clientes a firma atrairá.

A discussão sobre propósito, sustentabilidade, cultura e liderança não pode ser baseada em uma lista de critérios listados em um catálogo, mas constitui o DNA e os pilares de uma firma visível. Diferentemente do passado, quando bastava concentrar o objetivo da firma em maximizar lucros e a falta de cultura e liderança poderia ser substituída por dinheiro, a atual situação social e a complexidade das firmas de hoje exigem muito mais. Embora os sócios continuem a desempenhar um papel importante, a importância de associados e outros funcionários para a operação da firma aumentou significativamente.

Propósito, sustentabilidade, cultura e liderança são dimensões muito difíceis de observar e avaliar usando os processos e critérios existentes. Ao mesmo tempo, consideramos esses fatores extremamente importantes porque eles explicam o contexto socioeconômico em que um escritório de advocacia opera. Em resumo, estamos falando da "licença para operar", o pré-requisito essencial para a continuidade e expansão dos negócios no futuro.

3. Adaptabilidade e resiliência

Resiliência refere-se à capacidade psicológica de lidar com situações difíceis ou incertas e a capacidade de lidar com elas sem sofrer danos psicológicos. Isso também pode ser uma característica definidora dos escritórios de advocacia: à medida que aumenta a resiliência das pessoas que compõem o escritório, aumenta também a capacidade da firma como organização de desenvolver sua própria resiliência. Por sua vez, isso permite que a organização gerencie efetivamente os desafios da atual situação econômica e as consequências que dela emergem.

Para conseguir isso, a liderança desempenha um papel de protagonismo: a liderança resiliente



promoverá a resiliência na organização como um todo e os sócios, por sua vez, promoverão a resiliência nas relações com os funcionários. A conexão direta entre propósito, sustentabilidade, cultura e liderança se torna evidente.

A resiliência se constrói com base em sete atitudes⁵:

- Aceitação: aceitar as experiências do presente e sua irrevogabilidade;
- Otimismo: foco nas emoções positivas e controle, a fim de gerenciar as reações à situação;
- Autoeficácia: confiar em nossas próprias habilidades, reconhecer nossas necessidades e agir em coerência com elas;
- Responsabilidade pessoal: conhecendo nossas próprias limitações e assumindo a responsabilidade por nossas ações;
- Construção de vínculos: criar e manter relações sólidas com o resto;
- Busca de soluções: conhecer os valores, basear as seleções da solução nesses valores e focar no que contribui para a solução;
- Perspectivas para o futuro: ter uma visão clara do futuro, controlar os impulsos a curto prazo e preferir a abordagem a longo prazo;

Resiliência é uma habilidade que pode ser desenvolvida, mas não entendida como uma técnica. As pessoas que adotam essas atitudes estarão mais aptas a lidar com crises, tomar melhores decisões e, finalmente, alcançar melhores resultados. Nesse contexto, fatores



soft são novamente os pilares sobre os quais resultados tangíveis são construídos.

Pensar no futuro é uma atividade mental que requer certos dados obtidos pela observação das dimensões mencionadas acima, entre outros fatores. Para gerenciar efetivamente essas dimensões, é necessário ter habilidades analíticas adicionais, em particular a capacidade de lidar com a incerteza e tomar as decisões necessárias; isto é, precisamos de resiliência.

É por isso que consideramos que o aumento da resiliência é essencial para o sucesso a longo prazo no gerenciamento da crise do coronavírus.

Com este artigo, o Venturis Consulting Group conclui uma série de cinco análises sobre a crise da Covid-19, três delas publicadas em LexLatin (as recomendações de curto e médio prazo para combater a pandemia foram discutidas anteriormente). Esperamos ter ajudado nossos leitores a estruturar suas idéias em torno da situação atual. Continuaremos publicando nossa opinião sobre os próximos eventos e desafios impostos pela crise do coronavírus e pelo desenvolvimento geral do mercado jurídico.

**Rupprecht é sócio do Venturis Consulting Group. Com 15 anos de experiência no setor jurídico, ele se especializou em posicionamento, estratégia e gestão, sistemas de participação nos lucros e cultura e mudança.*

Contato: rupprecht.grafvonpfeil@venturisconsulting.com

A inteligência emocional é a aliada da advocacia pós-Covid? Entrevista com Marisa Méndez

Por Fernando Peláez-Pier

A habilidade de identificar emoções é uma grande aliada dos advogados e que não está sendo aproveitada. É o momento de incorporá-la ao nível individual e da firma.



Marisa Méndez

Marisa Méndez trabalha como consultora, psicóloga e personal coach. Está associada ao CSAS | Transforming Law Firms in Latam e a Psycholawgy.es. Porém, nem sempre essa foi sua profissão. Sua primeira carreira foi como advogada e solicitador no Clifford Chance, em Londres. Aí começou a jornada mais importante e inacabada de sua vida: conhecer-se. Ela deixou a profissão jurídica para trabalhar como consultora de cooperação internacional na Fundação Codespa. Atuou em projetos de cooperação na Jordânia, Brasil e Peru, onde aprendeu sobre a resiliência das pessoas diante de situações realmente adversas.

Alguns anos depois, retornou à Espanha e, atualmente, combina seu trabalho como consultora de desenvolvimento de negócios com o estudo da psicologia e inteligência emocional e com o trabalho como professora de graduação e pós-graduação na IE Law School.

Vamos conversar com Marisa sobre inteligência emocional, um conceito que data de 1990 e que – embora associemos a Daniel Goleman e seu famoso livro – surge dos trabalhos de Peter Salovey e John Mayer. O ponto de partida é que a inteligência humana engloba –além dos aspectos cognitivos e intelectuais– a gestão do próprio mundo emocional e de outras pessoas. Muitos são os autores que há duas décadas se aprofundam na ideia sem concordar com o conceito ou com todas as competências que inclui, embora concordem que alguém com alto grau de inteligência

emocional será capaz de identificar, experimentar, sentir, comunicar e administrar suas emoções de forma adaptativa.

Fernando Peláez-Pier: Você considera que a inteligência emocional deve ser aliada do advogado e, sobretudo, do advogado em tempos de crise e pós-crise?

Marisa Méndez: Não tenho dúvidas de que ela deve ser um grande aliado do advogado para lhe dar as ferramentas de que necessita para melhorar seu rendimento. Infelizmente, não está sendo usado como deveria, devido ao desconhecimento de seu potencial. Definitivamente, acho que estamos no momento certo para incorporá-la, tanto no nível da firma quanto no nível individual.

FPP: Estudar e aplicar a inteligência emocional no setor de serviços jurídicos tem sido um tema mais nos países anglo-saxões do que na América Espanhola, correto?

MM: Certo. Por exemplo, a American Bar Association (ABA) a incorporou como parte do currículo de seu programa de educação continuada e várias escolas de direito também a incluem em seus programas de graduação e/ou pós-graduação. Há muito tempo, as principais firmas realizam programas de treinamento interno sobre algumas das competências principais da inteligência emocional, mas ainda é muito difícil encontrar um programa que treine advogados

em todas as competências e que os acompanhe ao longo do tempo. A principal dificuldade desses programas é que partem da competência de habilidades sociais, deixando para trás três outras totalmente necessárias para que a primeira alcance seus frutos.

FPP: Que competências emocionais um advogado poderia desenvolver e quais as vantagens que isso teria para esse profissional?

MM: São seis as competências emocionais: autoconsciência, expressão emocional, autorregulação, empatia, habilidades sociais e automotivação. Cada uma tem suas peculiaridades e vantagens.

Auto-consciência. Envolve reconhecer as emoções que sentimos, dar-lhes um nome e reconhecer a mensagem que elas nos trazem. Para desenvolvê-la, é necessário aprender a parar, tomar consciência de como sou e das razões por trás dessa emoção. E isso não é fácil, porque o mundo atual nos permite escapar rapidamente das emoções mais desagradáveis, através de uma tela móvel.

Um advogado que está ciente de suas emoções terá capacidade para receber e aprender com as críticas construtivas de seus colegas e clientes e não reagirá com raiva quando sentir culpa, ou com tristeza e retraimento quando sentir decepção. Não tomar consciência das emoções está na base de muitos dos conflitos de comunicação vividos nos escritórios e que afetam tanto o clima interno.

Expressão emocional. Se reconheço as emoções que sinto, o próximo passo será ser coerente em sua expressão, tanto verbal quanto física. E isso levando em conta que mais de 90% da comunicação é não verbal. Nós transmitimos mensagens através do nosso corpo, gestos, voz. Portanto, gerará mais estranheza quando nosso corpo não acompanhar nossas palavras. Um advogado com essa competência desenvolvida transmitirá mais confiança e credibilidade tanto à sua equipe quanto aos clientes.

Auto-regulação. Esta competência é muito importante, porque haverá momentos em que estaremos cientes do que está acontecendo

conosco, mas não é apropriado ou benéfico expressar nossas emoções. Nessas situações, a competência de auto-regulação nos permitirá moderar, controlar e/ou redirecionar emoções. Em um advogado, isso permitirá que você se expresse com calma em situações difíceis, pensar e antecipar sem negar as informações que elas nos fornecem e, é claro, facilitará a celebração dos êxitos, ao conectar com alegria e não apenas com alívio.

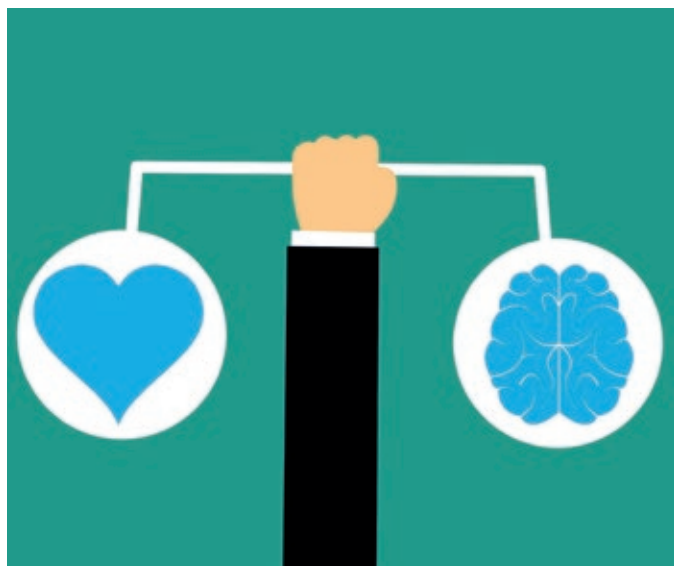
Empatia. Essa é uma das competências mais conhecidas e que geralmente definimos como a capacidade de entender e se colocar no lugar do outro, e, ainda assim, não existem tantos advogados com esta capacidade desenvolvida. O discurso interno, a pressa e a antecipação interferem na empatia e impedem a conexão com a equipe e os clientes, levando-os a perder informações valiosas. Os advogados que desenvolveram a empatia se conectam melhor à equipe e aos clientes e compreendem melhor suas necessidades, preocupações e prioridades. Isso lhes permite tomar melhores decisões.

Habilidades sociais. Os programas das firmas geralmente começam o treinamento nesta competência, mas ignoram as anteriores e, portanto, não alcançam os resultados desejados. Entre as habilidades sociais necessárias para ser um bom advogado estão comunicação assertiva, resolução de conflitos, negociação e enfrentamento da ansiedade social. Reconhecemos o advogado que trabalhou esta competência porque ele constrói uma equipe e trabalha bem com os outros.

Auto-motivação. A última das seis competências é essencial para um advogado. Permite que ele tire proveito de suas emoções para atingir objetivos e desenvolver suas forças para superar situações difíceis e continuar aprendendo. Um advogado com essa capacidade será mais resistente e otimista diante das adversidades.

FPP: Quais são as vantagens de desenvolver competências num clima como o que vivemos este ano?

MM: Os escritórios que possuem advogados com grande inteligência emocional e que manejam as principais competências a que me referi terão



enormes vantagens. Isso será percebido no nível de colaboração entre seus profissionais e o trabalho em equipe será mais e melhor. A criatividade é uma necessidade marcante de concretização da mudança imposta pela realidade que vivemos e a espontaneidade natural não estará ausente dos seus profissionais. Os clientes se sentirão mais conectados e a energia não será mais desperdiçada escondendo falhas, fraquezas e conflitos inúteis. No longo prazo, tudo isso resulta em um clima de maior confiança interna e externamente com todos os benefícios que isso acarreta para os profissionais que compõem a firma e para seus clientes.

FPP: Dentro das seis competências a que se refere - sendo você advogada e psicóloga - quais são as competências mais importantes que todo advogado deve desenvolver?

MM: Todos elas, mas o importante é começar pelas três primeiras: autoconhecimento, expressão emocional e autorregulação. São habilidades intrapessoais e uma condição sine qua non para acessar as habilidades interpessoais. Como mencionei antes, parte do fracasso da inteligência emocional nos programas internos das firmas é que a casa começa com o telhado. Espera-se que o advogado aprimore o relacionamento interpessoal com o objetivo de gerar negócios e recorrer à empatia, à gestão de conflitos, sem reflexão prévia e treinamento em competências emocionais no relacionamento consigo mesmo. Se não reconhecermos o que acontece conosco quando ficamos com raiva, ameaçados ou frustrados,

estaremos limitando nossos pensamentos e nossas ações. A liberdade de pensamento e ação começa com a atenção às nossas emoções e reações automáticas em contato com o entorno.

FPP: Qual seria sua última recomendação antes de encerrar esta entrevista?

MM: Espero que na era pós-Covid as firmas - em seus programas de treinamento e desenvolvimento profissional - incluam programas abrangentes de desenvolvimento de inteligência emocional para todos os seus membros. Essa oportunidade permitirá que os profissionais tenham acesso a mais potencial, recursos, criatividade, segurança, desempenho e bem-estar.

Contato: mmendez@marisamendez.com



INSCREVA-SE

Em nosso boletim aqui:

<https://br.lexlatin.com/boletin-gestion>

SUA OPINIÃO É IMPORTANTE

*Ajude-nos a melhorar respondendo
uma pesquisa que será enviada a você
em breve*

CONTATO

Contato editorial de Gestão LexLatin:

Fernando Peláez-Pier: fpelaez@fpelaezconsulting.com

Contato editorial de LexLatin:

Alejandro Dabdoub: alejandro.dabdoub@lexlatin.com

Contato comercial de LexLatin:

Tahimy Guevara: tahimy.guevara@lexlatin.com