

A Paralisia Decisória.

Começo este artigo com uma abordagem um pouco irônica, vinda de uma amiga minha, que, inconformada como a humanidade vêm se portando perante a fé em algo superior, soltou a máxima em um debate: "Pergunte se alguém quer conhecer Deus. A maioria dirá que sim. Agora pergunte quem, destes "fervorosos", quer morrer para conhecer Deus. A resposta será uma série de engasgos e enfeites vocais típicos de quem foi pego na realidade da situação". Citei este exemplo, não para incitar discussões religiosas – alguns já estão me crucificando dizendo que conhecem Deus e que não estão mortos – mas sim para mostrar que qualquer objetivo grandioso tem seu caminho árduo a ser seguido.

A tempo para minha consciência continuar limpa: não quero criar um bando de suicidas que querem ver Deus e sim traçar um parâmetro com a realidade atual dos escritórios. Então vamos lá.

Pergunto ao querido advogado, mantenedor de sua marca jurídica: o quanto é importante crescer seu escritório? O quanto é importante manter seus clientes e ainda conhecer novos? O quanto é importante ter uma rentabilidade que proporcione, a você e aos seus funcionários, um padrão de vida interessante e condizente com sua vontade? Acredito que para as três perguntas, tenha recebido a resposta "muito importante!". Agora vamos ao comparativo: "O quanto é importante você parar de jogar a responsabilidade do crescimento, da rentabilidade mensal e da sua estruturação para as costas dos outros?" Se a resposta também foi um sincero "muito importante", parabéns, você entendeu que só depende de você para mudar seu escritório. Agora se a resposta foi "ainda bem que eu não faço isso", vamos continuar conversando, afinal de contas, se seus negócios vão mal, a culpa é do mercado, do governo, dos impostos, do concorrente que é mais sortudo, etc, certo?

Tirando a hipótese que o escritório está do jeito que você quer, tanto na sua parte financeira, tanto na sua estruturação para o mercado, você precisará passar por este caminho árduo que citamos acima. Não existe mudança benéfica sem trabalho – e muito – envolvido. E não estou falando do trabalho jurídico rotineiro e sim do trabalho "extra" envolvendo etapas de marketing como posicionamento da sua imagem mercadológica, ações trabalhadas para encantar e fidelizar seu cliente, estratégias para encontrar novos clientes que possam tornar-se empresas rentáveis em seu portfólio e ainda o seu marketing pessoal que – também – é muito importante. Acho que podemos entender que trabalho extra é o que não falta.

Se você me acompanhou até agora e tem certeza que quer colocar estas novas tarefas em prática, com certeza quer saber quais são estes pontos. Segundo Philip Kotler, professor e referência mundial em marketing, são oito as etapas mais importantes para aplicação em quaisquer caminhos de sustentação de

marketing:

Missão do Negócio: conhecer e mostrar o motivo pelo qual o escritório trabalha. O propósito de sua contribuição para a sociedade no geral.

Análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats): entender quais são os pontos fortes e fracos de seu negócio, bem como as oportunidades e ameaças que permeiam todas as negociações empresariais atuais.

Formulação de Metas: saber aonde queremos chegar e quais os objetivos palpáveis que queremos que nossa organização tenha como futuro.

Formulação de Estratégia: planejar quais os caminhos que utilizaremos para chegar aos objetivos criados no tópico acima. Geralmente é nesta etapa que geramos um plano de ação de marketing pontual.

Formulação de Programas: estruturar planos de programas baseados na estratégia definida. Definir todas as estruturas necessárias para que o plano de ação tenha suporte eficiente e adequado.

Implementação: efetivar a operacionalização do plano na realidade do escritório ou empresa.

Feedback: monitorar os resultados derivados da implementação das ações de marketing, tanto interna quanto externamente.

Controle: corrigir as ações que estão dando pouco ou nenhum resultado esperado. Criação de medidas melhoradas a partir desta experiência.

Antes do caro leitor empolgar-se quanto aos procedimentos acima citados, vale lembrar que muitos artigos já falaram sobre os pontos acima, porém não falaremos sobre caminhos de atuação e sim sobre decisão. Falamos, falamos e ainda não entramos no tema do artigo, ou seja, a paralisia decisória. E aqui vem a chave do sucesso para todos os pontos comentados anteriormente: a decisão. Ou seja, de nada adianta saber as etapas, entender que são importantes para seu escritório, mas não fazer nada a respeito. Não decidir por abraçar e implementar as etapas comentadas acima é a mesma coisa que nem conhecê-las.

Se você é um advogado nascido à partir de 1950, esqueça o chavão usado no governo de João Goulart em 64, quando paralisia decisória era o "apelido" dado ao fato de que deputados e senadores reuniam-se apenas para o veto, nunca para aprovar nada de concreto. O que temos em mãos nos escritórios hoje é a paralisia decisória de dois tipos: a paralisia burocrática e a paralisia do medo.

A primeira - paralisia burocrática - leva o leitor a acreditar que estamos falando de escritórios grandes, com diversos setores e pessoas, no qual cada ação deve ser aprovada com seu superior e este, por sua vez, com seu superior imediato, criando assim uma cadeia de trabalho que inviabiliza o mais engajado dos trabalhadores. Não é bem assim. Hoje, mesmo nos pequenos escritórios, vemos os sócios e advogados impondo-se burocracias ou metodologias que impedem seu próprio crescimento e amadurecimento profissional. Frases como "vou deixar para criar meu plano de ação depois que fechar um novo cliente" ou "vou esperar para ter um site assim que eu colocar meu financeiro em ordem" ou ainda a irônica "a próxima reunião que eu for e pedirem meu folder, vou criar um" ilustram o quanto um sócio ou advogado pode travar o processo evolutivo como um todo. E o que é mais engraçado, ele nem pode estar percebendo o que está fazendo com seu negócio.

O outro item comentado é a paralisia decisória do medo, que por si só já explica sua síntese. Advogados, no geral, tendem a ter medo de tomar decisões em áreas que não compreendem completamente. Por vezes, o advogado toma decisões milionárias para seus clientes, tratando, com certeza única, meios de estruturar a causa do mesmo e assim sair vencedor. Fazem isso sem pestanejar. Mas ao voltarem para seus escritórios, não conseguem decidir, por exemplo, se investem em um site ou se "deixam as coisas como estão por enquanto". Isto é o medo de investir em algo de que eles não entendem por completo, seja na sua eficácia ou no seu retorno estratégico para o escritório. Veja bem, eu, um profissional de marketing, também teria medo e desconhecimento de causa se o cenário fosse inverso e tivesse que tomar uma decisão jurídica. O que me difere do exemplo acima é que, se precisasse tomar esta decisão, eu, com certeza, contrataria um profissional que sabe qual a maneira e estratégia adequadas para meu caso. Não deixaria simplesmente de tomar a decisão, mas sim agregaria um profissional capacitado para me ajudar a escolher o melhor caminho decisório. Acredito que ajuda para decisão é bem mais interessante do que paralisia decisória.

Pode parecer que estou tentando "vender" os serviços de profissionais de marketing, mas não é nada disso. Em todos meus artigos sempre levanto a bandeira da profissionalização dos escritórios, independente de seu tamanho e por isso, nada mais convencional do que o bom e velho ditado "cada macaco no seu galho". Advogado é para advogar, profissional de marketing é para fazer seu escritório crescer e ter rentabilidade.

Mas toda regra tem sua exceção. Posso citar um recente caso atípico acontecido comigo, onde um advogado nem esperou eu enviar uma proposta formal de trabalho e, finalizada minha apresentação, me disse: "Começamos amanhã." Obviamente feliz por mais um cliente, não deixei de perguntar sobre o porquê, depois de tantos contatos telefônicos – ficamos "namorando" uma reunião durante 6 meses aproximadamente – fechamos contrato no nosso primeiro encontro. Ele respondeu: "Considero irrelevante o crescimento do meu escritório nos últimos anos. Estou cansado de bater nas mesmas teclas e sempre ter os mesmos resultados."

Esta frase, ao meu ver, é a mais pura verdade. Existem escritórios que querem resultados diferentes, mas sempre batem na mesma tecla. Aplicar a mesma estratégia levará sempre ao mesmo resultado. Isso é sensato para com seu escritório?

Outro ponto que não posso deixar de ressaltar do exemplo colocado é a rapidez. Apesar do "namoro" extenso com o cliente, a partir do momento de sua decisão, todas as decisões posteriores foram feitas em questão de horas, o que rendeu ao mesmo melhorias e implementação de estratégias extremamente focadas e acertadas. Para visualizar o quanto o fator rapidez é importante no sucesso de suas estratégias mercadológicas, imagine um cenário: sai uma lei nova que altera a condição de um setor específico no mercado. Todos os empresários daquele setor estão perdidos, sem informação. Qual seu passo ? Falar com seus advogados que "precisamos estudar isso brevemente", falar para você mesmo "só vou terminar algumas coisinhas que estão pendentes para começar a estudar esta nova lei" ou algo do gênero ? OU você vai marcar uma palestra para, no máximo 15 dias (usando estes dias para se tornar perito no assunto), e chamar todos estes empresários para se tornar o "salvador empresarial" do momento ? Pense nisso, pois todos que estão lendo esta matéria – seus concorrentes – também estão pensando.

Para finalizar, gostaria de comentar um pouco sobre o fator decisão. Seguem abaixo algumas dicas que podem ajudar na tomada de uma decisão:

Análise

Para escolher uma decisão acertadamente é necessário analisar com muito cuidado os caminhos envolvidos, avaliando a sua complexidade, tentando assim evitar prejuízos ao máximo.

Diversidade de Percepções

Procure obter perspectivas de outras pessoas em relação à forma como encaram a situação em causa. Normalmente os que estão de fora vêem sempre as opções com diferentes percepções do que os que estão inseridos na decisão em si.

Efeito Dominó

Geralmente uma decisão influencia outras ao longo do caminho. Certifique-se que sua decisão não criará, para você, um problema futuro.

Acerto por Eliminação

Conhecer bem a situação em questão e os resultados de sua decisão, com certeza ajudará a riscar da sua lista algumas das opções que tinha colocado como possíveis soluções.

Acredite em Você

Deixe a sua experiência e o seu instinto falar por si. A soma destas duas forças trará a certeza da melhor escolha e, conseqüentemente, a tomada da decisão adequada.

Decisões são escolhas que fazemos em nossas vidas, tanto pessoalmente, quanto profissionalmente. Se você diz já ter feito todo o possível para melhorar seu escritório e não conseguiu é porque não fez tudo ainda. As decisões que você tomou ontem refletem o que você enfrenta hoje. Se não está gostando do seu hoje, tome, agora, uma decisão correta, que lhe garanta uma amanhã melhor.

E, por falar em decisões, cabe a você decidir se este artigo foi interessante e condizente com seu futuro.

Bom crescimento!

Alexandre Motta.

Alexandre Motta é consultor da Inrise Consultoria em Marketing Jurídico e através de sua experiência prática em marketing jurídico, atualmente mantém inúmeros escritórios sob sua responsabilidade de atuação e crescimento ético.