

O Pós Venda na Advocacia de Massa

A comunicação envolve vários aspectos da vida do advogado, que variam desde a presença digital (site e redes sociais), marketing e propaganda, que visam à obtenção de clientes ou casos, até informar o andamento e o resultado do serviço prestado. O desafio de se comunicar, especialmente fora das cortes, não é novo e nem de longe bem resolvido para os advogados. Mas é um fator crítico para o sucesso na Advocacia de Massa e nesse aspecto particular da comunicação com o cliente, após a assinatura do contrato de honorários - a venda dos serviços do advogado -, que foca esse artigo.

Se informar o andamento dos processos já é um problema para os escritórios maiores e estruturados, para os menores, com ínfima estrutura operacional, muitos casos pequenos que demoram para acabar e clientes ávidos por notícias, a situação pode beirar o caos. É esse o caso de grande parcela dos escritórios que se dedicam ao atendimento massificado, porque normalmente os advogados utilizam todos seus recursos na aquisição de novos casos e na própria sobrevivência durante a condução dos casos contratados, não havendo muita margem para investir no pós venda. Manter uma estrutura de atendimento pode significar um enorme investimento, que poucos podem fazer no período entre contratar o caso e receber os honorários. A falta de dinheiro para tal aporte é mais comum entre os colegas mais jovens, sendo a boa comunicação a um custo razoável um dos grandes desafios a serem superados pelo advogado para obter sucesso na Advocacia de Massa.

Os recursos, por definição escassos, são melhor usados na aquisição de clientes e para cuidar dos processos. Mas mesmo assim, se há rápida expansão na base de casos, os advogados se endividam ou embarcam sócios informais. para enfrentar a longa fase amadurecimento dos primeiros casos. Assoberbados e com poucos recursos, os advogados dificilmente atendem o telefone para explicar processos em andamento e quase nunca são ativos em enviar relatórios ao cliente, para esclarecer o que acontece entre a procuração e o pagamento.

A falta de comunicação durante o processo, porém, pode colocar em risco a sobrevivência do empreendimento, porque o cliente que se sente desamparado e sem informações pode acabar em outro escritório, frustrando o recebimento dos honorários pelo sucesso, que somente são recebidos por dedução do percentual sobre o valor recebido ao final do processo. Se a procuração é revogada e o advogado é retirado do caso que iniciou, a lucratividade da operação será impactada porque os honorários não serão integralmente recebidos e eventualmente o serão em parcela mínima. A falta de resposta quanto às indagações dos clientes pode até gerar dissabores junto à própria OAB, que pode considerar falta ética não prestar os esclarecimentos ao cliente, que nessa situação teria justa causa para rescindir o contrato de honorários e revogar a procuração.

Já seriam problemas suficientes para motivar o advogado a manter ativo o canal de comunicação com os clientes, durante o curso do processo. Mas há uma razão estratégica maior: a fidelização do cliente. A receita de um processo num caso de massa qualquer, que é fixa por definição, deve ser suficiente: i) para pagar a aquisição do cliente ii) a operação do escritório para tocar o processo, e iii) o lucro do escritório, compatível com os riscos do empreendimento e com o custo de oportunidade de quem vai investir. De alguma forma, os custos de pós venda devem estar em qualquer lugar entre i e ii e não podem ser subestimados em importância monetária e estratégica.

O fato de o custo de vendas e o custo de operação do escritório ficarem exclusivamente sob responsabilidade do advogado tem consequências sérias na economia da **Advocacia de Massa**, porque a torna uma atividade de capital intensivo, quando se gasta muito durante um período de tempo razoavelmente longo antes de ter o *sempre incerto* recebimento de valores, sendo essa barreira a que inviabiliza a escala para jovens advogados, porque escalar significa ter muito dinheiro no começo e o empreendedor é obrigado a crescer puxando seus cadarços.

Outra constatação da economia da **Advocacia de Massa** é a constante queda no custo de acompanhamento de processos, com o barateamento dos *crawlers*, dos robôs e da automação de documentos. Esse barateamento se dá porque existe competição entre os fornecedores de tecnologia pelo mercado de escritórios, o que faz o preço do acompanhamento dos processos cair. Se o custo para prestar o serviço diminui, mais advogados entram no mercado, gerando uma disputa maior pelos clientes e transformando o marketing numa atividade imprescindível.

Daí que o Custo de Aquisição de Clientes (CAC) vem crescendo, justamente em razão do aumento do número de escritórios de advocacia, que competem por recursos como posição em páginas de busca e por palavras chave (AdWords). Para se ter uma ideia, o preço de palavras de busca no Google (e seus equivalentes em Facebook e Twitter), relacionados a atrasos de voos e auxílio-acidente previdenciário, temas clássicos da Advocacia de Massa, está atualmente vinte vezes maior do que era há menos de um ano, sugerindo que os advogados descobriram o marketing digital e que esse movimento está somente no começo.

Se a maior parte da receita de um processo de massa é comprometida na aquisição de novos clientes e se essa tendência vai se manter em função das margens que continuam altas na Advocacia de Massa, uma decisão estratégica deve ser a fidelização do cliente, que pode ter múltiplos interesses a serem protegidos, de consumidor, de usuário do Plano de Saúde etc; e tratá-lo como relação de longo prazo e não como jogo de rodada única, gerenciando o relacionamento com ele por meio de um pós venda estruturado como parte de um plano amplo de comunicação, pode ser uma maneira vantajosa de diluição do CAC, em casos diferentes do que os aproximou inicialmente.

Essa estratégia não é nenhuma novidade, porque um dos truísmos do Marketing é que conquistar um novo cliente é sempre mais caro do que manter ativo o já conquistado. No caso da **Advocacia de Massa**, constata-se que o cliente das diferentes teses é quase sempre o mesmo. Os professores que pleiteiam diferenças salariais também se deslocam com o uso de aviões, tem planos de saúde, adquirem imóveis, pagam contas de energia, de TV a cabo e assim por diante. Na sociedade atual, com o predomínio das relações massificadas, dificilmente as pessoas terão um processo apenas, sendo provável que venham a ter vários.

A fidelização requer que o cliente permaneça informado do andamento do processo como parte da política de comunicação do escritório. É importante que o foco esteja na simplicidade da mensagem, que deve conter informação exata, confiável, instantânea e mais do que tudo efetiva, municiando o cliente de dados precisos do processo e mecanismos de tradução entre a mensagem do Tribunal e os impactos na vida prática do cliente. Além disso, a mensagem deve ser cativante, feita para prender a atenção do cliente e despertar nele o interesse e a confiança de que seu caso está sendo corretamente conduzido e que o advogado age de forma transparente.

Mas permanece a questão do custo que essa atividade de informar o cliente vai agregar, porque os passos descritos acima requerem o imediato acréscimo de despesas para serem implantados, ainda que façam sentido considerando a continuidade do negócio e melhora dos resultados ao longo do tempo. Por isso, do ponto de vista da gestão da atividade do escritório, informar o cliente, com dados relevantes e análises, deverá ser inserida na gestão do processo judicial, desempenhada por tecnologias que já existem, porque são esses custos os que estão declinando, enquanto os de aquisição de clientes seguem aumentando.

Uma das técnicas mais comuns de diminuição de custo de um serviço é a desagregação, que veio da indústria automobilística. Qualquer serviço jurídico pode ser desdobrado num conjunto de pequenas tarefas, não desempenhadas necessariamente pelo advogado. A tendência é que o advogado atue como gerente de projetos mais do que propriamente de um executor da obra toda.

Os advogados que se dedicam aos litígios de massa de autores podem se beneficiar da desagregação, com a finalidade de atender a relevante tarefa de manter o cliente final bem informado quanto aos desdobramentos de seu caso e com acesso aos documentos e petições que o compõem, oferecendo ao cliente a total transparência em relação aos serviços prestados. De forma desagregada e usando a especialização e a escala, é possível viabilizar economicamente o fornecimento de informações aos clientes para advogados que se dedicam a atendimento massificado.

Por meio do SeuProcesso, que eu ajudei a desenvolver e que se encontra em uso no mercado, o escritório pode terceirizar o *pós venda* e reduzir os custos de fornecimento de informação eficiente ao cliente, que será avisado pela plataforma de qualquer andamento do caso, podendo obter esclarecimentos quanto aos andamentos do processo e até mesmo obter cópias, por um valor mensal muito baixo, e mais do que isso, sem qualquer grande investimento inicial e pagando apenas pelo consumo.

Com custos otimizados e nos quais o advogado somente incorre quando efetivamente necessita da utilização dos serviços é possível manter a comunicação de forma profissional, enquanto o cliente aguarda o desfecho do caso, percebendo que o processo se movimenta muito e que seu advogado responde a todas às oportunidades que deve se manifestar e com isso criar uma relação de confiança com o cliente que permitirá novos engajamentos e novas oportunidades de ganho.