

O Cliente que *Fica*

As sete mecânicas de fidelização de quem passou doze anos construindo uma prática onde cliente não sai — desmontadas a partir de uma história real de onze anos, com as ferramentas para aplicar na sua.



Juan Morilhas

advogado empresarial · sócio do GPF Advogados

O que você vai encontrar

Introdução	A história que este guia desmonta	03
Capítulo 1	A conta da fidelização	05
Capítulo 2	Presença antes de proposta	07
Capítulo 3	Pessoalidade é sistema, não personalidade	09
Capítulo 4	Entregue o que não foi pedido	11
Capítulo 5	O escopo que protege a relação	13
Capítulo 6	A saída como semente	15
Capítulo 7	Fidelização se mede	17
Bônus	Os sete jeitos de expulsar um bom cliente	19
Ferramenta	O checklist do cliente que fica	20
Plano	Os primeiros 30 dias	21
Fecho	O terreno onde a recorrência nasce	22

A história que este guia desmonta

Quando eu ainda era estagiário, um cliente da banca ficou sem um ponto de contato fixo — uma reorganização interna, dessas que acontecem em qualquer escritório. Na prática, ele estava desassistido: as demandas pequenas dele, aquelas que ninguém tinha tempo de priorizar, sobraram para mim.

Eu atendia a dúvida rápida no mesmo dia. Avisava de prazo antes de ele perguntar. E o que era trabalho de verdade, eu cobrava — e entregava. Não existia estratégia sofisticada ali: existia um estagiário com medo de errar, tratando um cliente médio como se fosse o maior da casa. Alguns meses depois, a conta tinha ficado óbvia para os dois lados — fui eu, o estagiário, quem disse que aquilo valia um contrato mensal. Ele fechou sem pestanejar.

Esse cliente está na casa até hoje. **Onze anos depois.**

E a história não para nele. A pessoa que assinava por esse cliente trocou de empresa anos depois — e trouxe a empresa nova para a banca. Outro cliente nosso, de oito anos de casa, foi vendido; da operação de venda, três pessoas abriram empresas novas. As três estão conosco hoje. Em doze anos, a banca perdeu pouquíssimos clientes — e quase todos os que saíram, saíram porque a empresa deixou de existir, não porque escolheram outro advogado.

Durante muito tempo eu achei que isso era o normal. Foi preciso gente de fora — consultores, mentores, colegas — olhar para esses números e reagir para eu entender que não era. A média do mercado é outra: advogado capta, atende, entrega, e o cliente some no projeto seguinte. A profissão inteira é treinada para a CAÇADA — marketing jurídico, prospecção, funil — e ninguém ensina a parte que sustenta um escritório de verdade: **fazer o cliente escolher ficar, mês após mês, ano após ano.**

Este guia desmonta a minha história em sete mecânicas. Nenhuma delas é talento. Nenhuma exige personalidade carismática, verba de marketing ou tecnologia. São comportamentos deliberados, repetíveis e — principalmente — ensináveis, cada um com a ferramenta para você aplicar na sua realidade ainda esta semana.

UMA PROMESSA HONESTA ANTES DE COMEÇAR

Não há fórmula mágica nas próximas páginas, e eu não vou prometer resultado — seria desonesto e, para advogado, seria também irregular. O que há é o que eu pratico há doze anos, explicado com as mãos abertas. O resultado depende da sua execução. É assim que funciona de verdade, e é por isso que funciona.

COMO LER ESTE GUIA

Cada capítulo tem três camadas: **a história** (o momento real que revela a mecânica), **a mecânica** (por que funciona e como se estrutura) e **a prática** (o que fazer esta semana). No final, um checklist completo e um plano de trinta dias amarram tudo. Leia inteiro uma vez; depois volte capítulo a capítulo, aplicando um por semana.

01

A conta da fidelização

A HISTÓRIA

O cliente que herdei como estagiário nunca precisou ser vendido de novo. Enquanto colegas caçavam ação nova todo mês para pagar as contas, aquele contrato estava lá — pagando, indicando, crescendo. Anos depois eu entendi: eu não tinha um cliente; tinha um canal de aquisição que pagava para existir.

A MECÂNICA

Faça a conta que quase nenhum advogado faz. Um cliente de honorário mensal modesto — digamos, dois mil e quinhentos reais — que fica cinco anos, vale cento e cinquenta mil reais. Sem custo de aquisição, sem proposta nova, sem desconfiança a vencer. Para gerar os mesmos cento e cinquenta mil em trabalhos avulsos de cinco mil, você precisa VENDER trinta vezes — trinta reuniões, trinta propostas, trinta negociações, trinta riscos de ouvir não.

E a conta ainda está incompleta, porque cliente que fica produz o ativo mais valioso da advocacia: **indicação**. Ninguém indica o advogado de quem saiu. A indicação — que responde pela maior parte dos clientes novos em praticamente toda banca saudável — nasce exclusivamente da base que fica. Quando você melhora a permanência, você não está só protegendo receita: está alimentando o único canal de captação que fecha sozinho.

OS TRÊS EFEITOS DO CLIENTE QUE FICA

1. Receita que se repete sem venda nova. O esforço comercial de manter é uma fração do de captar — e libera suas horas para entregar, que é o que você sabe fazer.

2. Margem que cresce com o tempo. Cliente antigo você já conhece: o negócio, os contratos, os riscos. A décima demanda dele custa metade do tempo da primeira. Mesmo honorário, metade do esforço.

3. Previsibilidade que muda decisões. Quem sabe quanto entra no dia cinco contrata melhor, investe melhor e negocia melhor — porque não decide com medo.

FAÇA ESTA SEMANA

Abra uma planilha simples e liste seus últimos quinze clientes com três colunas:

- Continua ativo? (sim/não)
- Há quanto tempo está com você?
- Já indicou alguém? (sim/não)

Some. A taxa de permanência e o número de indicações são o seu ponto de partida — e a métrica que este guia inteiro quer mover.

02

Presença antes de proposta

A HISTÓRIA

Eu não conquistei aquele cliente com um pitch. Conquistei entregando: a dúvida pequena respondida no mesmo dia, o prazo avisado antes da pergunta — e o trabalho de verdade, cobrado e bem-feito. Quando propus o contrato mensal, a resposta foi imediata. A venda tinha acontecido meses antes, sem nenhuma proposta na mesa.

A MECÂNICA

A ordem que o mercado ensina está invertida. O advogado aprende a propor primeiro e entregar depois; o cliente confia em quem entregou primeiro. Entre o primeiro contato e a proposta existe uma fase que quase todo mundo pula — a fase em que você demonstra, em atos pequenos e frequentes, como é ser seu cliente. Quem pula essa fase vende no escuro e ouve "vou pensar". Quem a constrói, propõe para alguém que já decidiu.

Presença tem três componentes, e nenhum deles é grandioso: **a regra do pôr do sol** (nenhuma mensagem de cliente dorme sem resposta — nem que a resposta seja "recebi, te retorno até quinta"), **antecipação** (avisar antes de ser perguntado) e **gratuidade seletiva** (entregar valor pequeno sem fatura junto, para quem você quer por perto). Nenhum exige mais que minutos. Todos exigem constância.

O ERRO CLÁSSICO

Confundir presença com bajulação ou trabalho de graça. A gratuidade é **seletiva**: pequena o bastante para não virar exploração, relevante o bastante para ser lembrada, dirigida a quem tem potencial de relação longa.

MENSAGEM INFORMA. LIGAÇÃO DEMONSTRA.

Nem tudo cabe no WhatsApp. Nas horas que importam — a notícia difícil, a vitória, a decisão delicada — **ligue**. Cinco minutos de voz criam mais vínculo que cinquenta mensagens, porque ligação não escala, e o cliente sente exatamente isso: você está gastando com ele o recurso mais escasso que você tem.

MODELO PRONTO — A MENSAGEM DE PRESENÇA

PARA ADAPTAR E USAR

"Fulano, vi que [mudança de lei / decisão / movimento do setor] saiu hoje e lembrei do [contrato / operação / projeto] de vocês. Pela leitura rápida que fiz, [impacto em uma frase]. Se quiser, semana que vem te explico em dez minutos o que muda na prática. Sem pressa — só não queria que te pegasse de surpresa."

Três frases. Sem fatura. Sem pedir reunião longa. É o tipo de mensagem que o cliente guarda — e repete para outros empresários na mesa do almoço.

FAÇA ESTA SEMANA

Escolha UM cliente pontual que você gostaria de ter para sempre. Entregue a ele uma versão da mensagem acima — com conteúdo real, específico do negócio dele. Anote a resposta. Essa é a semente do seu próximo contrato de longo prazo.

03

Pessoalidade é sistema, não personalidade

A HISTÓRIA

Fui a um evento e mandei para o cliente uma foto usando o boné da empresa dele. Ele respondeu com a foto dos cachorros. Parece detalhe bobo — mas quando um concorrente bateu na porta dele com proposta mais barata, não teve conversa. Não se troca relação por desconto.

A MECÂNICA

No site da banca, a palavra que usamos para isso é **pessoalidade** — e ela costuma ser mal entendida. Não é ser simpático, nem carismático, nem "dar atenção". É conhecer o negócio e o momento do cliente a ponto de se importar de verdade — e demonstrar em gestos concretos, frequentes e específicos. O empresário passa o dia cercado de fornecedores que querem algo dele. Quando alguém lembra do que ELE está construindo, a relação muda de prateleira.

E aqui está o segredo que ninguém confessa: o que parece dom é **sistema**. As pessoas de relacionamento natural fazem, sem perceber, três coisas registráveis: sabem o que importa para cada cliente, criam ocasiões de contato fora da demanda, e usam o que sabem na hora certa. Tudo isso cabe numa rotina — e rotina qualquer um constrói.

O DOSSIÊ DE UMA PÁGINA

Para cada cliente importante, mantenha uma página viva com seis linhas: **o que tira o sono dele** · **o projeto do ano** · **o concorrente que o assombra** · **datas que importam** (fundação da empresa, renovações, marcos) · **contexto pessoal** que ele mesmo compartilhou · **última interação fora de demanda**. Dez minutos para criar, dois para atualizar depois de cada conversa. É a diferença entre "como vão as coisas?" e "como foi a expansão de Campinas?" — e o cliente sente a diferença na primeira frase.

A CADÊNCIA MÍNIMA

Um gesto por mês por cliente importante — a notícia certa, os parabéns na data certa, a pergunta sobre o projeto que ele mencionou. O que importa é a consistência: relação é depósito recorrente, não aporte único.

NA DOR E NA VITÓRIA

O cliente descobre quem você é no mês em que tudo dá errado do lado dele — o caixa aperta, o problema estoura, o pagamento atrasa. É ali que ele separa quem cobra de quem **atravessa junto**: paciência na conversa, plano no lugar de pressão, presença sem fatura. E vale o espelho: quando ele vence, comemore como se fosse seu. Quem só aparece nos meses bons fala por dinheiro; quem atravessa os ruins vira parte da história da empresa.

FAÇA ESTA SEMANA

Monte o dossiê de uma página dos seus três clientes mais importantes. Se não souber preencher as seis linhas de algum deles, você descobriu a pauta da sua próxima conversa — e provavelmente o motivo de a relação ser mais fria do que deveria.

04

Entregue o que não foi pedido

A HISTÓRIA

Boa parte do que aquele cliente recebeu de mim em onze anos, ele nunca pediu: o alerta sobre a lei que mudava o setor dele, o risco escondido no contrato de um fornecedor, a cláusula que precisava mudar antes de virar litígio. Cada aviso desses valia mais que o honorário do mês — e ele sabia.

A MECÂNICA

Existe uma linha invisível que separa dois tipos de advogado na cabeça do empresário. O **reativo** responde ao que chega: é útil, é competente — e é custo, comparável e substituível. O que **antecipa** enxerga o problema antes de o cliente saber que ele existe: é proteção, e proteção não se troca por orçamento menor. A boa notícia: atravessar essa linha não exige genialidade — exige método de observação.

O método é um filtro de uma pergunta. Diante de qualquer novidade — lei, decisão, movimento de mercado, notícia do setor — pergunte: **"isso toca o negócio de qual cliente meu?"**. Na maioria dos dias a resposta é nenhum, e tudo bem. Mas duas ou três vezes por mês a resposta tem nome e sobrenome — e essa resposta, transformada em mensagem de três frases, é o marketing mais barato e mais poderoso que existe na advocacia.

A ROTINA DE DEZ MINUTOS

Uma vez por semana, no mesmo horário, varra as fontes do setor dos seus principais clientes — o portal da área, a newsletter do órgão regulador, o noticiário econômico — com o filtro da pergunta única. Encontrou algo? Uma mensagem, um cliente, três frases. Não encontrou? Semana que vem tem de novo. O hábito importa mais que o acerto semanal.

CUIDADO COM O EXCESSO

Antecipação não é newsletter. Mandar tudo para todos dilui o valor e vira ruído — o poder está na **especificidade**: aquilo, para aquele cliente, naquele momento. Um aviso certo por mês constrói mais reputação que quatro genéricos por semana.

FAÇA ESTA SEMANA

Bloqueie dez minutos fixos na agenda (sugestão: sexta, fim da manhã). Rode a varredura com a pergunta única. Mande UMA mensagem para UM cliente. Repita toda semana por um mês antes de julgar o resultado — antecipação é jogo de constância.

05

O escopo que protege a relação

A HISTÓRIA

Em doze anos, o que eu vi quase destruir relações antigas nunca foi erro técnico — foi fatura surpresa. Aprendi cedo a deixar explícito o que está dentro, o que está fora, e a avisar ANTES quando algo fora do combinado ia custar. Nunca perdi cliente por causa de honorário combinado às claras.

A MECÂNICA

Escopo ambíguo cria o pior atrito que existe na advocacia: o cliente achando que já pagou por algo que você considera extra. Nesse momento, não importa quem tem razão — a relação já perdeu. E a raiz é sempre a mesma: na hora de fechar, ninguém quis "estragar o clima" com detalhes. O detalhe não estraga o clima; a surpresa estraga a relação.

A regra da minha prática cabe numa frase: **o combinado protege os dois lados**. O que é recorrente tem limites explícitos (o que entra, quanto, até onde). O que é projeto — uma operação, um contencioso novo, uma demanda fora do padrão — se conversa à parte, ANTES de começar, nunca na fatura. Cliente maduro aceita pagar mais; nenhum cliente aceita ser surpreendido.

AS FRASES QUE RESOLVEM AS CONVERSAS DIFÍCEIS

PARA ADAPTAR E USAR

Ao fechar: *"Deixa eu te mostrar o que fica dentro do nosso combinado e o que se conversa à parte — prefiro alinhar agora do que te surpreender depois."*

Quando surge o extra: *"Isso aqui sai do nosso escopo mensal. Antes de eu começar qualquer coisa: seria um trabalho de [faixa]. Quer que eu siga?"*

Quando o uso cresce demais: *"Nos últimos meses a demanda passou bem do combinado — o que é ótimo sinal. Vale conversarmos sobre ajustar o formato, para eu continuar te atendendo no nível que você merece."*

POR QUE ISSO É FIDELIZAÇÃO

Parece tema comercial, mas é tema de relação: clareza de escopo elimina o ÚNICO assunto capaz de azedar uma parceria saudável — dinheiro mal conversado. O cliente que nunca teve surpresa na fatura renova sem pensar. É silencioso, e é decisivo.

FAÇA ESTA SEMANA

Revise seu último desentendimento de honorários. A raiz foi técnica ou de expectativa? Escreva em uma frase o que ficou ambíguo — e incorpore a resposta ao seu próximo fechamento, usando as frases acima.

06

A saída como semente

A HISTÓRIA

Um cliente de oito anos de casa foi vendido. No papel, perdemos um contrato. Na prática: dois sócios da operação abriram empresas novas, o diretor financeiro abriu a dele — e os três vieram para a banca. E a pessoa que fechava pelo meu cliente de onze anos trocou de empresa... e trouxe a nova empresa junto. As maiores 'perdas' viraram os melhores anos.

A MECÂNICA

Cliente sai. Empresa é vendida, projeto acaba, ciclo se encerra — isso não está sob seu controle. O que está: **como** sai. E aqui mora um segredo do longo prazo que quase ninguém enxerga: você não fideliza empresas, fideliza **pessoas**. O CNPJ vai embora; o decisor que confiou em você circula — muda de empresa, abre a própria, senta em conselhos, almoça com outros empresários. Cada um deles é uma semente sua andando pelo mercado.

A última impressão é a que fica. Uma saída malcuidada — entrega arrastada, ressentimento no ar, silêncio — mata todas as sementes de uma vez. Uma saída impecável faz o ex-cliente trabalhar para você por anos, sem contrato e sem custo.

O PROTOCOLO DA SAÍDA IMPECÁVEL

1. Entrega organizada: tudo documentado, arquivos ordenados, pendências listadas, transição facilitada para quem assumir — mesmo que seja um concorrente. Elegância é lembrada.

2. Conversa de encerramento: quinze minutos, sem fatura: o que funcionou, o que a empresa leva de organizado, e a porta explícita — "o que precisar, mesmo que seja só uma opinião, me chama".

3. A pessoa, não o CNPJ: o decisor entra no seu círculo de relacionamento (capítulo 3) como pessoa. O gesto ocasional continua — porque a relação não acabou; o contrato é que acabou.

MODELO PRONTO — A MENSAGEM DE PORTA ABERTA

"Fulano, com a transição encerrada, queria te dizer pessoalmente: foi um privilégio cuidar da [empresa] esses anos. Você segue tendo meu contato para o que precisar — inclusive para o que não for jurídico. Torcendo pelo teu próximo capítulo."

FAÇA ESTA SEMANA

Pense no último cliente que saiu. A saída foi impecável ou apenas aconteceu? Se a relação permite, mande hoje a mensagem de porta aberta. Sementes germinam em anos — plante agora.

07

Fidelização se mede

A HISTÓRIA

Onze anos pareceram acaso até alguém de fora perguntar os números: quantos ficam? há quanto tempo? quantos indicaram? Quando eu respondi, a pessoa reagiu como quem vê algo raro. Eu tinha normalizado o que, medido, era um ativo — e passei a gerir o que antes só acontecia.

A MECÂNICA

O que não se mede não se melhora — e não se USA. Fidelização medida vira gestão (você enxerga onde a relação vaza antes de o cliente sair) e vira argumento (a frase "meus clientes ficam, em média, X anos" vale mais numa proposta do que qualquer promessa — porque é passado verificável, não futuro prometido).

O PAINEL DE TRÊS NÚMEROS

Taxa de permanência: dos clientes ativos há um ano, quantos continuam? (mede a saúde geral) · **Tempo médio de casa:** soma dos anos de todos os ativos dividida pelo número de clientes (mede a profundidade) · **Indicações por trimestre:** quantos clientes novos vieram de clientes atuais (mede o efeito-semente).

A ROTINA TRIMESTRAL DE 30 MINUTOS

A cada três meses, atualize os três números e responda três perguntas: **Quem está esfriando?** (cliente sem contato fora de demanda há mais de sessenta dias) · **Quem está crescendo?** (demanda subindo = hora de conversar formato antes que o escopo rasgue) · **Quem indicou — e foi agradecido?** (indicação não agradecida é a última que aquele cliente faz).

Trinta minutos por trimestre. É toda a infraestrutura de gestão que a fidelização precisa — e é mais do que 95% do mercado faz.

FAÇA ESTA SEMANA

Monte a versão 1 do seu painel — uma tabela com: cliente · data de entrada · última interação fora de demanda · já indicou?

Preencha com os clientes atuais e marque em vermelho os que estão há mais de 60 dias sem contato fora de demanda. Essa coluna vermelha é sua lista de ação do mês.

Os sete jeitos de expulsar um bom cliente

- 1 Sumir entre demandas**
O silêncio de meses diz ao cliente que ele é fatura, não relação. É o erro nº 1 — e o mais barato de corrigir.

- 2 Surpreender na fatura**
Cobrança não combinada é a única briga da qual a relação não volta inteira.

- 3 Tratar o décimo ano como o décimo**
A rotina anestesia. O cliente antigo percebe quando virou 'mais um' — e é aí que atende a ligação do concorrente.

- 4 Só aparecer com má notícia**
Se toda mensagem sua é problema ou cobrança, seu nome no celular dele vira aviso de dor.

- 5 Prometer velocidade e entregar prazo**
Melhor o prazo honesto cumprido que o otimista estourado. Confiança morre de atraso pequeno repetido.

- 6 Ignorar a pessoa ao lado do decisor**
O gerente jurídico, a assistente, o financeiro — quem convive com seu trabalho no dia a dia é quem defende (ou derruba) seu contrato na renovação.

- 7 Deixar a saída acontecer sozinha**
A última impressão malculada mata anos de sementes de uma vez — reveja o capítulo 6.

O checklist do cliente que fica

Imprima ou salve. Revisite uma vez por mês — o objetivo não é marcar todos hoje; é marcar um a mais a cada mês.

- ☐ Respondo em até um dia útil — mesmo que a resposta seja só o prazo da resposta
- ☐ Sei o que tira o sono dos meus três principais clientes (dossiê de uma página em dia)
- ☐ Entreguei algo não pedido a um cliente nos últimos trinta dias
- ☐ Tenho um gesto de personalidade por mês, por cliente importante
- ☐ Meu combinado deixa explícito o que está dentro e o que é projeto à parte
- ☐ Aviso ANTES quando algo vai custar fora do combinado — nunca na fatura
- ☐ Toda saída de cliente tem entrega organizada, conversa de encerramento e porta aberta
- ☐ O decisor que sai da empresa continua no meu círculo — fidelizo pessoas, não CNPJs
- ☐ Meço permanência, tempo de casa e indicações a cada trimestre
- ☐ Toda indicação recebida é agradecida em até uma semana

Os primeiros 30 dias

Um mês, quatro movimentos, nenhum custo. Ao final, você terá o que a maioria nunca constrói: fidelização como sistema.

SEMANA 1

Medir

Monte a planilha do capítulo 1 (permanência, tempo, indicações) e o painel do capítulo 7. Marque em vermelho quem está há 60+ dias sem contato fora de demanda.

SEMANA 2

Reaproximar

Dossiê de uma página dos três clientes mais importantes + um gesto de personalidade para cada um da lista vermelha.

SEMANA 3

Antecipar

Instale a rotina de dez minutos (capítulo 4). Mande a primeira mensagem de presença usando o modelo do capítulo 2.

SEMANA 4

Blindar

Revise o escopo dos seus três maiores contratos com as frases do capítulo 5. Se houver saída recente malculhada: mensagem de porta aberta do capítulo 6.

O cliente que fica é o terreno onde a **recorrência** nasce.

Tudo que este guia ensina prepara o passo seguinte: transformar confiança construída em contrato mensal — a assessoria empresarial recorrente, o modelo que pratico há doze anos e que me tirou do ciclo de recomeçar a venda todo mês.

Esse caminho — da prática pontual à carteira que paga todo mês — é o que eu acompanho de perto com um grupo pequeno de advogados, em uma mentoria de implementação com vagas limitadas. Se este guia fez sentido, o próximo passo começa aqui:

juanmorilhas.com.br/mentoria



Juan Morilhas

advogado empresarial · juanmorilhas.com.br