

Administração Legal Para Advogados

Marketing para advogados

Visão de marketing para escritórios de advocacia

10.11.2008

Prof. Marco Antonio P. Gonçalves

Programa de aula

- Considerações iniciais.
- Introdução ao marketing.
- Motivação para o marketing jurídico.
- Panorama de marketing jurídico.
- Os pilares do marketing jurídico estratégico.

Considerações iniciais

- Em linhas gerais:

Marketing para advogados

=

Marketing jurídico

=

Marketing de escritórios de advocacia
(e de seus advogados!)

Considerações iniciais

- O tempo disponível no dia-a-dia é muito curto, portanto...
- Toda e qualquer ação de marketing deve ser desenvolvida com:

F O C O !



O que é marketing?

Definições de marketing

*Marketing é a intenção de **entender e atender o mercado.***

– Raimar Richers

*O primeiro negócio de qualquer negócio é continuar no negócio. Para tanto, é preciso **gerar e manter consumidores com lucro.***

– Theodore Levitt

Definições de marketing

*Marketing é o negócio visto pela perspectiva do seu resultado final, ou seja, do **ponto de vista do cliente**. O sucesso nos negócios não é determinado pelo produto, mas pelo consumidor.*

– Peter Drucker

*A ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver **relacionamentos lucrativos** com eles.*

– Philip Kotler

Orientação para o marketing

- A organização parte do princípio de que a **identificação das necessidades e desejos dos clientes atuais e futuros** deve servir de base para o desenvolvimento de produtos e serviços.
- As organizações passam a considerar não apenas uma transação comercial, mas **um relacionamento de longo prazo que traga benefícios constantes para ambas as partes.**

O ambiente de marketing

- **As atividades de marketing ocorrem no limiar da fronteira da organização com seus clientes,** fornecedores, intermediários, concorrentes, entidades públicas e privadas.
- Tais atividades se desenvolvem num **ambiente de constantes mudanças** internas (no âmbito organizacional) e externas (nos âmbitos nacional e internacional).

O ambiente de marketing



Fonte: "Fundamentos de marketing", Basta, Marchesini, Oliveira e Sá, Ed. FGV.

Composto de marketing

- Também conhecido por “marketing mix” ou “4 Ps”, congrega os principais elementos que impactam as decisões de marketing (**lucratividade a longo prazo**):
 - Produto;
 - Preço;
 - Praça;
 - Promoção.

Composto ampliado de marketing

- Ampliação do composto tradicional de marketing, com foco em serviços:
 - Produto;
 - Preço;
 - Praça ou distribuição;
 - Promoção ou comunicação;
 - Evidências físicas;
 - Processos;
 - **Pessoas.**

Composto ampliado de marketing

- **Produto** – Combinação de bens ou serviços que a empresa oferece aos mercados-alvo, com o objetivo de satisfazer as necessidades destes.
- **Preço** – Soma em dinheiro que o cliente terá de pagar para receber o produto, em conjunto com quaisquer custos não-financeiros, como tempo, negociação e conveniência, além de outros.
- **Distribuição** – Tudo o que a organização faz para colocar seus serviços à disposição do cliente-alvo.

Composto ampliado de marketing

- **Comunicação** – Atividades que comunicam os méritos do serviço e convencem os mercados-alvo a adquiri-los.
- **Evidência física** – Visa compensar o fato de os serviços serem inerentemente intangíveis e, por isso, não poderem ser observados, tocados ou sentidos.
- **Processos** – As maneiras de uma organização fazer negócios.

Composto ampliado de marketing

- **Pessoas** – São importantes, especialmente no caso do marketing de serviços, uma vez que estes são intangíveis e os clientes irão procurar indicações concretas para avaliar a qualidade e o valor do serviço prestado. **As pessoas que prestam os serviços são as indicações mais evidentes de qualidade.**

Serviços são diferentes de produtos

- Características que devem ser muito bem conhecidas por quem presta serviços:
 - Intangibilidade;
 - Indivisibilidade;
 - **Variabilidade;**
 - Perecibilidade;
 - O critério de satisfação é diferente;
 - O cliente participa do processo.

Segmentação

- Os mercados modernos apresentam características que não podem ser ignoradas:
 - Pluralidade dos clientes;
 - Singularidade dos clientes;
 - Profusão de ofertas.
- A segmentação de mercado é o meio utilizado pelo marketing para **dividir o mercado em diferentes grupos** formados por clientes com necessidades, desejos e atitudes similares.

Segmentação

- Estratégias de segmentação:
 - **Especializar-se no produto;**
 - **Especializar-se no mercado**, atendendo a várias necessidades de um mesmo mercado;
 - **Concentrar-se em apenas um segmento;**
 - **Especializar-se seletivamente**, combinando alguns produtos para os quais a organização escolhe alguns segmentos onde atuar;
 - **Atendimento total ao mercado.**



Por que marketing na advocacia?

Novos tempos

- Atualmente advogados e escritórios enfrentam um **mercado dinâmico, concorrido e globalizado.**
- Aguardar atrás da mesa por clientes já não garante mais a sobrevivência.

Admirável mundo novo

- Principais fatores e tendências de impacto:
 - Globalização (econômica e tecnológica);
 - Aumento da concorrência;
 - **Cientes cada vez mais exigentes;**
 - Redução dos honorários;
 - “Commoditização” dos serviços jurídicos;
 - Fusões, cisões e aquisições entre escritórios;
 - Bancas estrangeiras no país;
 - Escritórios no mercado de ações;
 - Etc.

Admirável Brasil novo

- **Mais de 626.000 advogados** (out/2008).
- Mais de 217.000 advogados somente no estado de SP (out/2008).
- Mais de 1.000 cursos de Direito.
- Mais de 21.000 sociedades, a grande maioria com 2 a 10 sócios (98%).

Advento do marketing jurídico

- No atual cenário, o marketing se apresenta como a **melhor opção de diferenciação** para:
 - **Escritórios** (institucional);
 - **Advogados** (institucional e pessoal).



O que é marketing jurídico?

Diferentes tipos de marketing



Empresas de produtos e serviços

- Características:
 - Impessoalidade, pois raramente o consumidor estabelece um relacionamento significativo com representantes da empresa;
 - O consumidor não tem referências pessoais;
 - O consumidor basicamente se relaciona com marcas
(ex.: Fiat, Sadia, Nestlé, Sony, Apple, Claro etc).
- O marketing tem **foco prioritário em marcas.**

Firmas de serviços profissionais

- Características:
 - Relacionamento pessoal, idealmente significativo, entre o cliente e os representantes da firma;
 - Os relacionamentos são, em sua maioria, realizados entre pessoas;
 - Relacionamentos com a marca da firma são raros.
- O marketing tem **foco prioritário em relacionamentos pessoais.**

Definição de marketing jurídico

*Marketing jurídico congrega o desenvolvimento de **relacionamentos duradouros e mutuamente proveitosos** com clientes, clientes em potencial e o mercado, com vistas à **geração de oportunidades**.*

– Marco Antonio P. Gonçalves

Definições incorretas

- Marketing não é sinônimo de propaganda ou de publicidade!
 - **Propaganda** é a veiculação paga de anúncios e informações na mídia.
 - **Publicidade** é a veiculação espontânea de informações na mídia.
- Ambas são ferramentas de marketing!

Origem

- Os advogados, de maneira geral, sempre realizaram atividades de marketing (e vendas).
- O advento do marketing jurídico formal pressupõe a **coordenação** das várias atividades possíveis com vistas à obtenção de **resultados concretos**.

Elemento de mudança

- Dentro do processo de profissionalização da gestão dos escritórios, **o marketing é o grande elemento de mudança.**
- O marketing tem atuação interna e externa, o que muitas vezes gera conflitos com os advogados.

O profissional de marketing...

- É responsável por **coordenar e suportar todas as ações de marketing**.
- Execução das atividades que não envolvem os advogados diretamente (**ações institucionais**).
- Podem ser advogados, profissionais especializados, consultores etc.

O advogado...

- É a **principal ferramenta de marketing de um escritório.**
- Os advogados congregam a “equipe de frente” e realizam a parcela mais importante das atividades de marketing (**ações pessoais**).

Elemento de integração

- Para ser bem-sucedido, o trabalho de marketing deve ser uma **parceria conjunta e contínua entre advogados e profissionais de marketing.**

Resistências e desafios

- A estrada para o marketing jurídico é longa:
 - **Medo da mudança (mercado);**
 - Desconhecimento / entendimento incorreto de seu significado;
 - É uma palavra estrangeira de cunho mercantil;
 - É uma atividade considerada mercantil;
 - Maus exemplos;
 - “Falta de tempo” dos advogados;
 - Falta de incentivos aos advogados;
 - ...
 - **É um custo para o escritório.**

Marketing jurídico no Brasil

- Um breve resumo:
 - **O marketing jurídico mais avançado da América Latina** (vide estudo LMA);
 - A maioria dos escritórios investe em comunicação e promoção;
 - Alguns escritórios já praticam um marketing mais avançado ou pelo menos têm interesses estratégicos;
 - A distância para países mais avançados como EUA e Reino Unido continua grande.

Marketing é muito mais do que cumprir tabela!

*Ao tentarem preencher esta visível lacuna do marketing, eles olham ao redor à procura de exemplos de marketing de outros em seu ramo de atividade. (...) Mas é assim que todos fazem em nosso ramo, certo? (...) **O marketing do plágio simplesmente reforça que você é igual a todos os demais (...)***

- John Jantsch, autor do livro
“Marketing de baixo custo e alto impacto”

Marketing é muito mais do que “sair fazendo”!

E deixa a vida me levar (vida leva eu)

(...)

Se não tenho tudo que preciso

Com o pouco que tenho, vivo

De mansinho, lá vou eu

Se a coisa não sai do jeito que quero

Também não me desespero

O negocio é deixar rolar

E aos trancos e barrancos, lá vou eu

– Zeca Pagodinho

Marketing jurídico como investimento

Básico	Estratégico
“Fazejamento”	Planejamento
Reativo	Proativo
Comunicação e promoção	Relacionamentos e negócios
Resultados limitados	Resultados concretos
Custo	Investimento
Complementar	Essencial



Atividades desenvolvidas

- As principais:

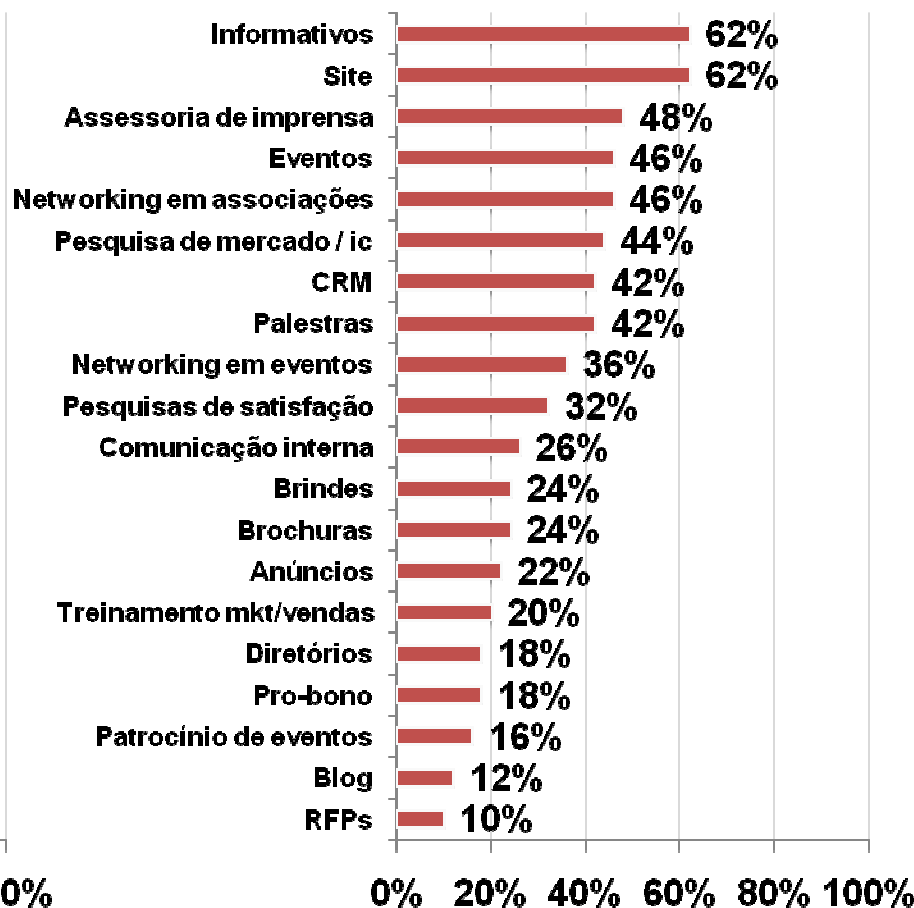
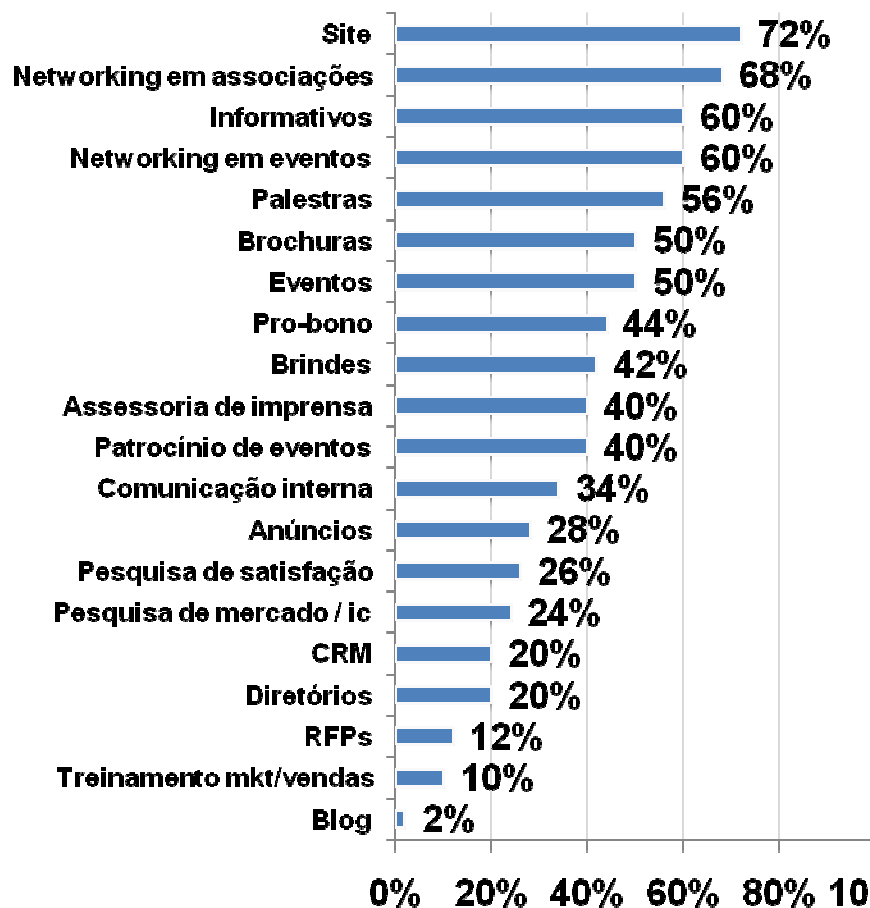
- Promoção;
- Comunicação;
- Produção intelectual;
- Presença na mídia;
- **Planejamento;**
- **Desenvolvimento de relacionamentos;**
- **Desenvolvimento de negócios.**

Institucional /
Custo



Pessoal /
Investimento

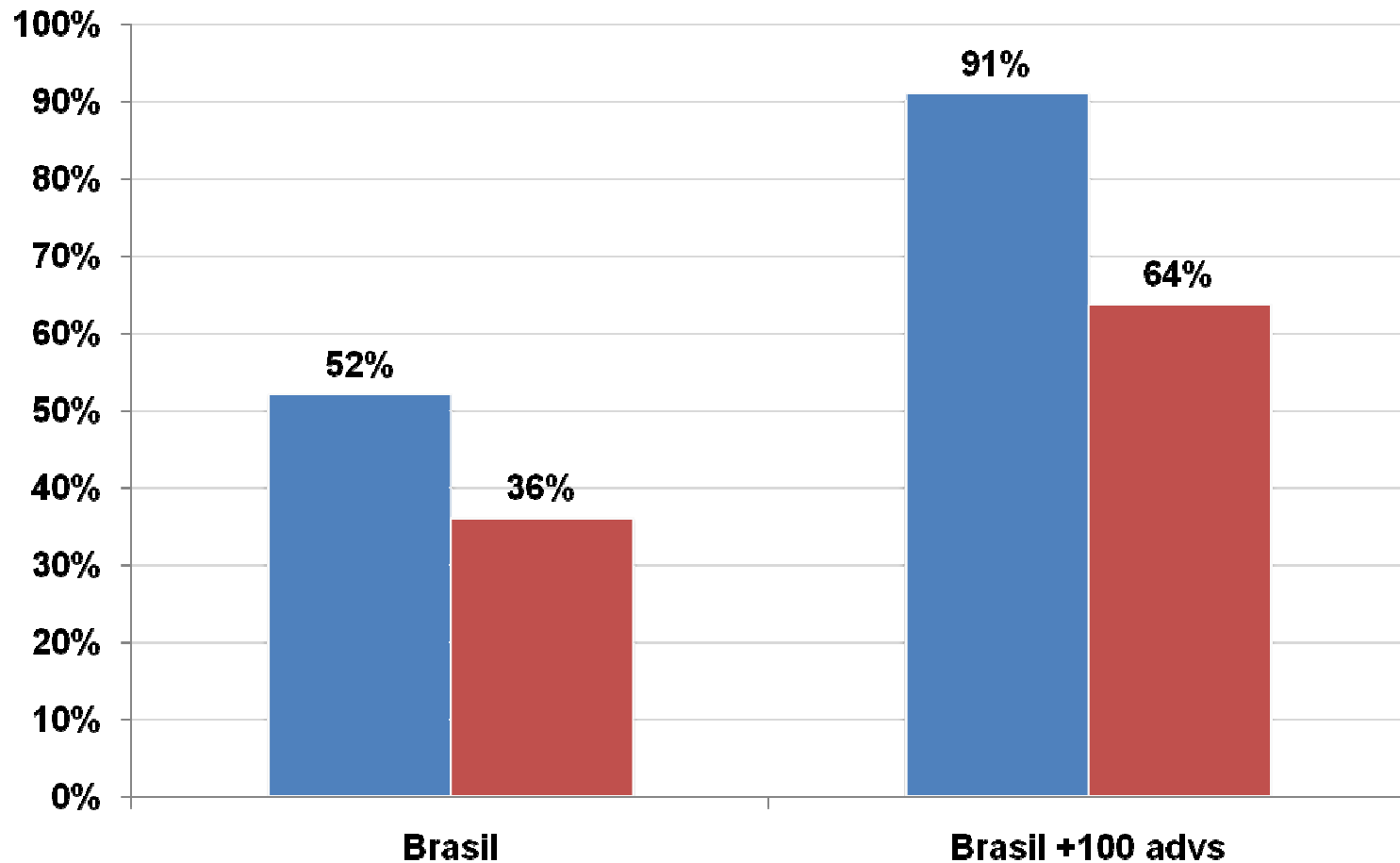
Ferramentas mais usadas e mais eficazes (Brasil)



Fonte: "O Estado do Marketing Jurídico na América Latina", Legal Marketing Association.



Planejamento e mensuração (Brasil)



Fonte: "O Estado do Marketing Jurídico na América Latina", Legal Marketing Association.

Os pilares do marketing jurídico estratégico

- **Planejamento** - Simples ou complexo, é essencial para direcionar ações bem-sucedidas de marketing.
- **Comunicação e promoção** - Ações de menor retorno, mas que podem ganhar maior peso se forem retrabalhadas com foco.
- **Desenvolvimento de relacionamentos e negócios** - O caminho para o marketing como investimento, orientado a resultados financeiros concretos.

O paradoxo do escritório bem-sucedido

- Muitos escritórios são bem-sucedidos sem qualquer planejamento ou uma gestão adequada de sua operação.
 - São avessos a uma gestão otimizada;
 - Marketing, quando realizado, é limitado a atividades isoladas de comunicação e promoção.
- É preciso abstrair o sucesso de hoje e planejar o amanhã, pois **sucesso passado/presente não é garantia de sucesso futuro.**

Repensando o negócio regularmente

- O processo de planejamento demanda uma **reflexão profunda do negócio**:
 - Quem somos?
 - De onde viemos?
 - Para onde vamos?
 - Como chegaremos lá?
 - Etc.
- Um processo cíclico:
 - **É preciso repensar o negócio regularmente.**

Marketing e estratégia

- O processo de planejamento deve ser trabalhado em dois níveis distintos:
 - **Planejamento estratégico** - Direcionamento geral para o negócio, com o objetivo de otimizar a relação entre o escritório e o ambiente no qual está inserido.
 - **Planejamento de marketing** - Tradução do direcionamento geral sob a ótica do marketing, com a **definição de ações concretas junto ao mercado-alvo.**

Comunicação e promoção

- Congregam os **recursos mais comuns empregados pelos escritórios**, dos mais tradicionais aos mais modernos.
- O advento de um marketing formal pressupõe o uso coordenado desses recursos básicos.
- Podem ser retrabalhados a partir de um processo de planejamento e geração de inteligência, complementando ações mais estratégicas.

Comunicação institucional e pessoal

- O trabalho de comunicação e promoção é desenvolvido em dois níveis:
 - **Institucional** - Divulgação do escritório, ação mais genérica.
 - **Pessoal** - Divulgação dos advogados e, por tabela, do escritório.

Materiais promocionais e relacionamentos

- **Materiais de comunicação institucional não funcionam sozinhos.**
- Os advogados devem contextualizá-los em seus relacionamentos com clientes, clientes potenciais e o mercado.

Principais ferramentas de comunicação e promoção

- Do institucional ao pessoal:

Papelaria

Brochura

Anúncios

Diretórios e correlatos

Banners

Central de atendimento

Telemarketing

...

Site institucional

Assessoria de imprensa

Promoção de eventos

Palestras

Artigos

Informativos

Publicações diversas

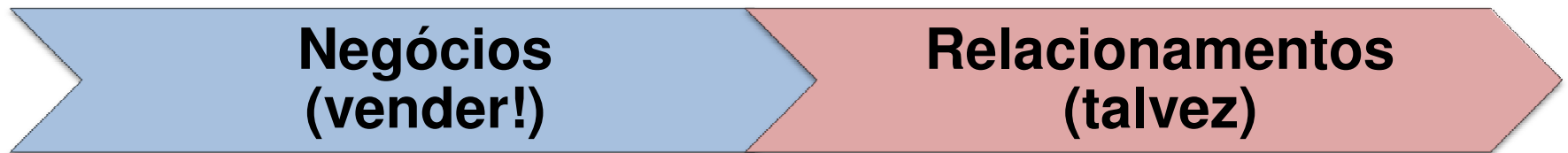
...

A advocacia é um negócio de relacionamentos

- O **relacionamento pessoal** é o grande diferencial do marketing jurídico frente ao marketing de produtos e serviços.
- Tudo o que se faz com clientes, clientes em potencial e parceiros, dentre outros, deve ser entendido como desenvolvimento de relacionamentos.

A equação tradicional dos negócios

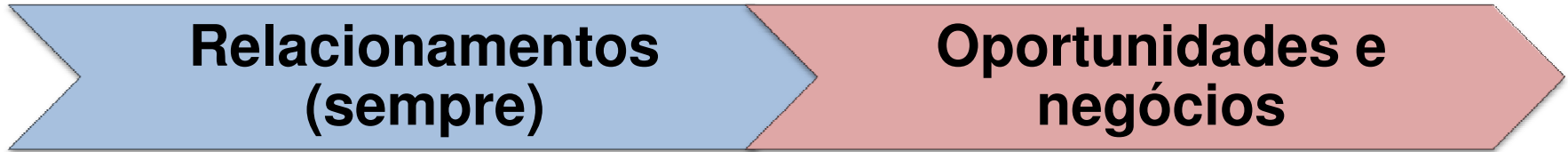
- Normalmente fazemos negócios e, a partir daí, talvez sejam desenvolvidos relacionamentos:



- O foco único e exclusivo na venda é o que caracteriza o **conceito de mercantilização**.

A equação dos relacionamentos

- Alternativa que prioriza os interesses da outra parte e, posteriormente, o **equilíbrio de interesses**:



- É essencial resgatar o lado pessoal, de confiança, da advocacia.

Marketing, ética e relacionamentos

- **A regulamentação da OAB não é restritiva!**
- Não há absolutamente nada que restrinja ações de marketing orientadas a relacionamentos!
- Os advogados devem abandonar a visão tradicional do marketing de produtos e serviços (“miopia da visão de consumidor”).

O paradoxo dos relacionamentos

- A advocacia é calcada no relacionamento pessoal, mas o relacionamento com escritórios nem sempre é uma experiência positiva para os clientes.
- É uma queixa regular de responsáveis por departamentos jurídicos no Brasil e no exterior.
- **O que os clientes realmente querem?**

Com a palavra... o cliente!

*Os escritórios gastam muito tempo com seus materiais de marketing, os quais, francamente, eu não gasto muito tempo examinando. Reputação é importante, mas **agilidade faz uma grande diferença**.*

– Sterling Miller, Diretor Jurídico, Travelocity.com

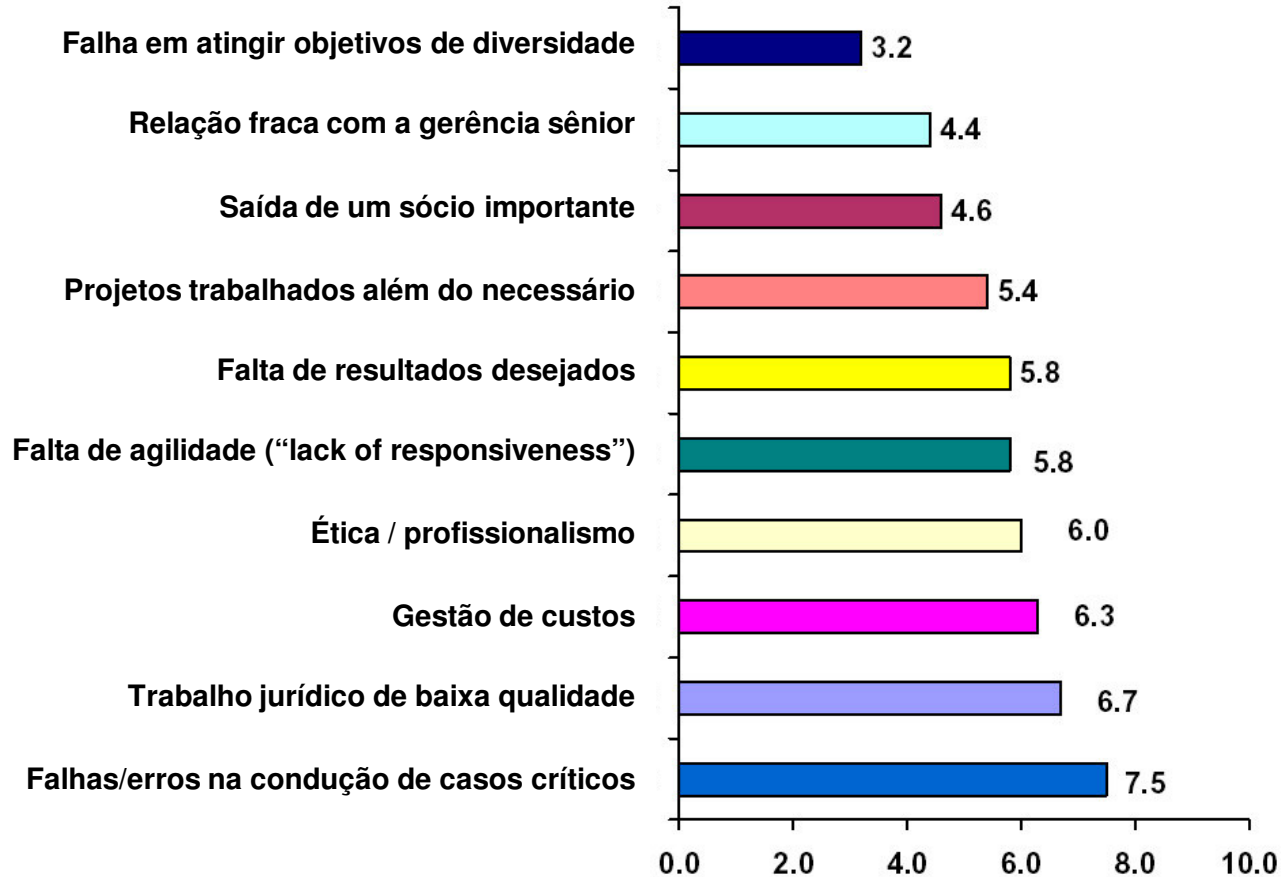
O importante na hora de contratar...

• Segundo o cliente corporativo:

- 1. Agilidade ("responsiveness")**
- 2. Experiência na indústria/ramo de atividade**
3. Soluções criativas
4. Honorários
5. Reputação
6. Aconselhamento preventivo
7. Atuação em várias áreas do Direito
8. Formas alternativas de cobrança

Fonte: 19th Annual Survey of General Counsel, InsideCounsel.

... e as razões para demitir



Fonte: CLO Survey 2008, Altman Weil.



É possível se relacionar com todos os clientes, sem gerar insatisfações?

Vale a pena?

Existem clientes e clientes

Clientes que não respeitam o valor que você traz, não pagam em dia e não cumprem sua parte irão levar sua empresa para baixo mais rápido do que qualquer outra dinâmica empresarial.

– John Jantsch, autor do livro
“Marketing de baixo custo e alto impacto”.

Principais desafios

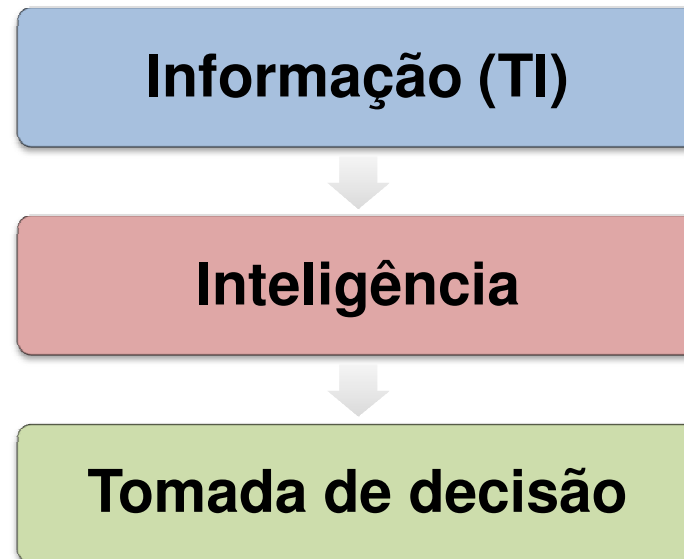
- O desenvolvimento de melhores relacionamentos passa pela superação de alguns obstáculos:
 - **Desconhecimento do negócio e da clientela;**
 - **Carteira de clientes inflada;**
 - Falta de definição de perfis ideais de cliente;
 - Falta de conhecimento do cliente e de seu problema/negócio;
 - Falta de interesse dos advogados em investir no relacionamento com clientes atuais;
 - Falta de comprometimento dos advogados;
 - Etc.

Em outras palavras...

- Como:
 - **Gerenciar a carteira de clientes?**
 - Identificar os principais perfis de cliente?
 - Identificar as áreas e serviços mais demandados?
 - Identificar as principais localidades atendidas?
 - Identificar os principais ramos de atividade atendidos?
 - Aprofundar relacionamentos com os clientes?
 - Diversificar serviços junto aos clientes?
 - Prospectar novos clientes?
 - Etc.

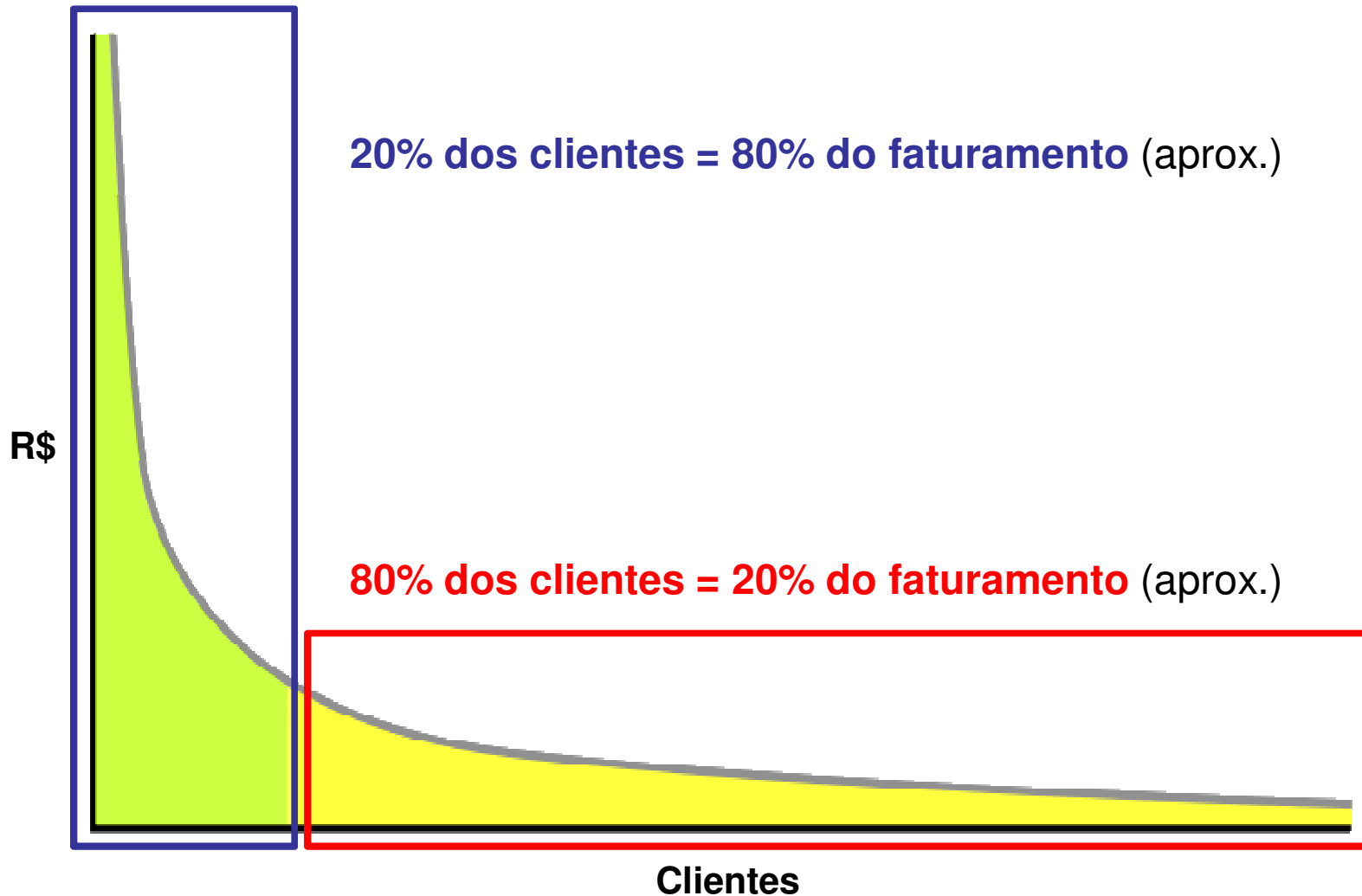
Como responder aos desafios?

- **Conheça-te a ti mesmo (e a seus clientes!):**

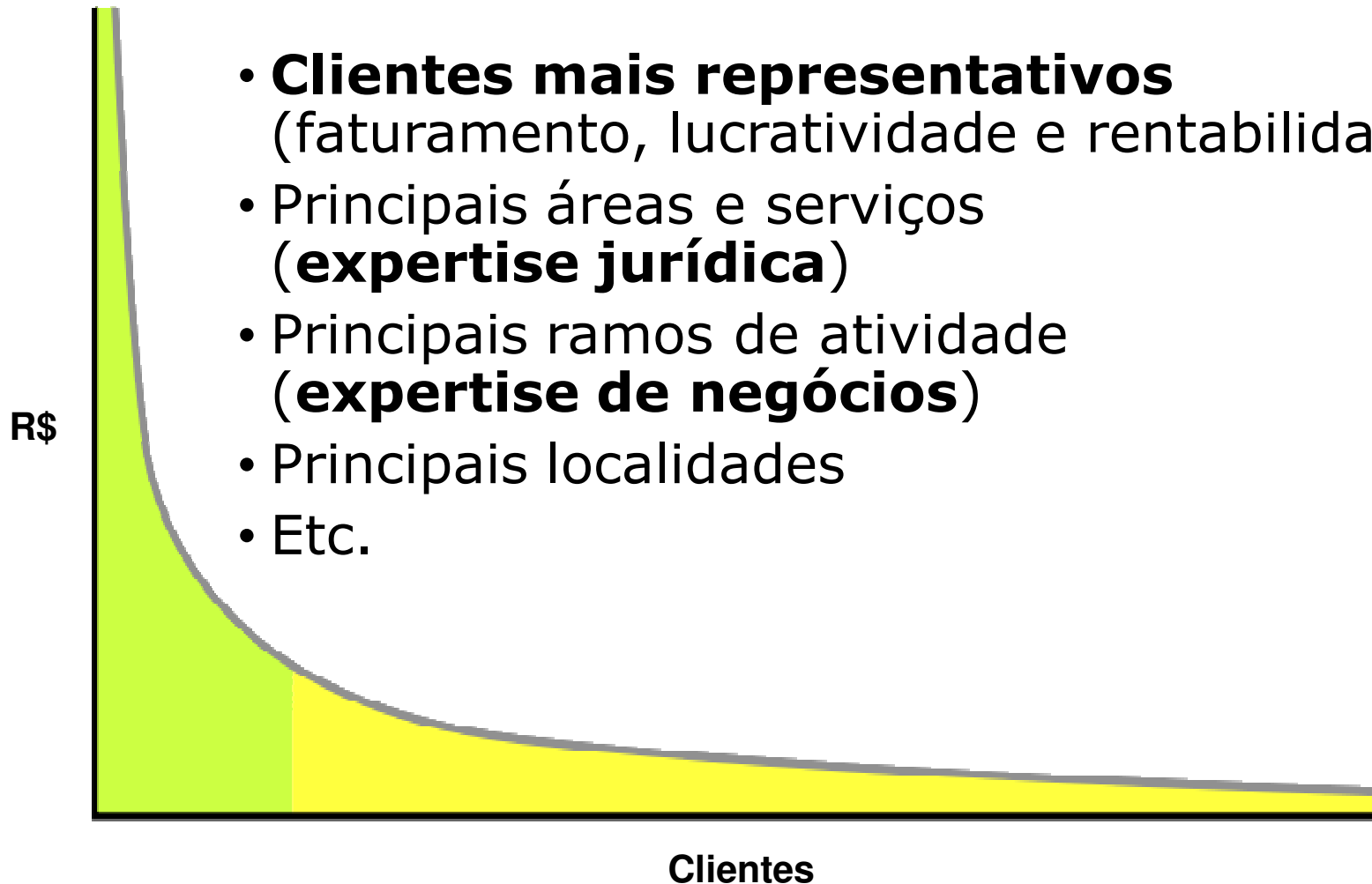


- Escritório novo? Muita reflexão e planejamento!

Lei de Pareto nos escritórios



Menos “achismo” e mais fundamento



- **Clientes mais representativos**
(faturamento, lucratividade e rentabilidade)
- Principais áreas e serviços
(**expertise jurídica**)
- Principais ramos de atividade
(**expertise de negócios**)
- Principais localidades
- Etc.

Clientes

Recapitulando...

- O advogado é a principal ferramenta de marketing.
- Marketing jurídico envolve relacionamentos e geração de oportunidades mútuas.
- O sucesso do marketing jurídico reside em um trabalho com foco estratégico (inteligência).
- A regulamentação da OAB não é restritiva!

Obrigado!

Slides e referências disponíveis em:

www.marketingjuridico.com.br/GVlaw2008

Marco Antonio P. Gonçalves

