



# O Estado do Marketing Jurídico na América Latina

Estudo desenvolvido por

**Marco Antonio P. Gonçalves**

Rio de Janeiro, Brasil

&

**Silvia Hodges**

Boston, EUA

## Introdução

---

O marketing jurídico inquestionavelmente se tornou um fenômeno internacional. Enquanto alguns consideram que o “marketing” sempre esteve presente na advocacia, sendo definido como uma combinação de ações que devem preceder as atividades de vendas, os últimos 30 anos presenciaram o advento intencional e formal do marketing jurídico.

Mudanças globais de ordem política, econômica, social e tecnológica como, por exemplo, desregulamentações, aumento das expectativas dos clientes e novas tecnologias de processamento de informação resultaram em mudanças significativas no mercado altamente competitivo, o que tem forçado advogados e escritórios de advocacia a competirem de novas maneiras. A conduta e abordagem tradicionais não mais garantem sucesso e sobrevivência. A adoção de uma forte orientação ao cliente e o conhecimento da concorrência são fundamentais para o sucesso de um escritório nos dias atuais. Daí a idéia de ativamente desenvolver o marketing de um escritório ter se espalhado rapidamente pelo mundo, apesar da conhecida aversão da maioria dos advogados ao tema.

Muito já foi escrito sobre a adoção do marketing jurídico por escritórios de advocacia nos EUA e no Reino Unido, mas pouco é conhecido sobre o estado do marketing jurídico em outras regiões como, por exemplo, a América Latina. Para ajudar a esclarecer a situação na região, a Legal Marketing Association (LMA) comissionou a realização de uma pesquisa junto aos escritórios de advocacia das sete maiores economias da região: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru e Venezuela.

O presente estudo tem a intenção de fornecer aos escritórios latino-americanos e estrangeiros um panorama do *status quo* do marketing jurídico em uma região que, freqüentemente às sombras do desenvolvimento econômico na China e na Índia, atingiu um produto interno bruto (PIB) de US\$ 2,95 trilhões\* (cerca de 10% a mais que a China) e uma população de 546 milhões segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI).

\* Inclui países não participantes do estudo.

# Conteúdo

---

<b>Considerações gerais</b>	<b>4</b>
<b>Metodologia</b>	<b>5</b>
<b>Resultados da pesquisa</b>	<b>7</b>
Percepção	7
Equipe de marketing	8
Planejamento	9
Orçamento	10
Tomada de decisão	12
Registro de tempo	13
Avaliação e salário	14
Mensuração da eficácia	15
Ferramentas de marketing mais usadas	16
Ferramentas de marketing mais eficazes	18
Terceirização	19
Educação e informação	20
<b>Panorama dos países</b>	<b>22</b>
Argentina	22
Brasil	24
Chile	28
Colômbia	30
México	32
Peru	34
Venezuela	36
<b>Estatísticas</b>	<b>38</b>
<b>Sistemas legais e regras das ordens de advogados</b>	<b>39</b>
Argentina	39
Brasil	39
Chile	40
Colômbia	40
México	41
Peru	41
Venezuela	41
<b>Sobre os pesquisadores</b>	<b>42</b>
<b>Sobre a Legal Marketing Association</b>	<b>43</b>

## Considerações gerais

O marketing jurídico nas maiores economias da América Latina varia de apenas emergente a relativamente sofisticado. Devido às características culturais e étnicas peculiares a cada país, assim com ao estágio de desenvolvimento econômico, restrições regulamentares e situação concorrencial, os escritórios de advocacia abordam o marketing com diferentes graus de urgência e fazem uso de diferentes instrumentos. A implantação do marketing em escritórios de diferentes localidades da região com base em um “padrão” latino-americano certamente se mostrará um erro. Apesar das diversas semelhanças, o advogado e o profissional de marketing devem estar cientes de que o que funciona e é aceito em um país não necessariamente obterá o mesmo resultado, ou mesmo será aceito, em outro país.

Por ser um tema ainda novo, atividades de marketing formais e estrategicamente coordenadas encontram-se em estágio inicial, o que certamente mudará na medida em que o interesse pelo marketing jurídico crescer na região. Cerca de um terço dos maiores escritórios nos respectivos mercados estudados ainda não emprega um profissional de marketing em tempo integral. Departamentos de marketing, quando existentes, tendem a ser pequenos, com orçamentos limitados e pouco poder de decisão por parte de seus profissionais.

Apesar de o idioma espanhol ser comum à grande maioria dos países da região, a quantidade de conteúdo local gerado em espanhol é inferior ao conteúdo em português gerado no Brasil. Por outro lado, a pesquisa revelou que os advogados em geral consideram o marketing como “importante” ou até “muito importante” para seus escritórios e que mais da metade dos escritórios já possuem planos de marketing.

Assim como ocorreu em outras jurisdições, é muito provável que o marketing jurídico se estabeleça na região, com os escritórios latino-americanos gradualmente evoluindo de um foco em ações básicas de comunicação e promoção para ações estratégicas e mais sofisticadas, capitaneadas por profissionais experientes atuando em departamentos de marketing cada vez maiores.

Os profissionais de marketing certamente podem ajudar a acelerar este processo evolutivo e ganhar um “assento à mesa” ao demonstrar que o marketing jurídico não é uma mera tendência que impacta apenas a visibilidade do escritório no mercado, mas algo muito maior que envolve o desenvolvimento de um foco essencial nas necessidades do cliente que, por sua vez, resultam em maior competitividade para o escritório.

Ao invés de apenas quantificar os esforços de marketing, os escritórios deverão também medir os efeitos qualitativos das ações empreendidas, que irão enfatizar os resultados obtidos, gerar credibilidade junto ao mercado e aumentar a probabilidade de comprometimento por parte dos advogados.

Diversos respondentes afirmaram que os regulamentos locais proíbem determinadas atividades promocionais e de marketing, o que, sem dúvida, irá desafiar a criatividade de advogados e profissionais de marketing. Cabe ressaltar que nenhum regulamento local proíbe ou regula importantes ferramentas de marketing como o desenvolvimento de relacionamentos e a chamada propaganda “boca-a-boca”.

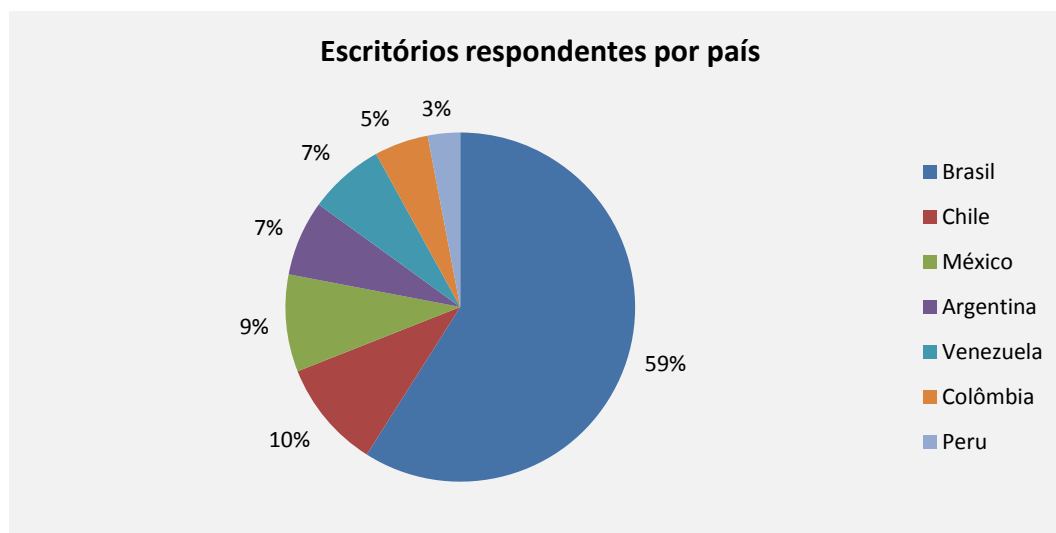
Com o tempo, o marketing deverá tornar-se uma parte essencial da cultura profissional dos advogados, ao invés de ser considerado uma mera tarefa opcional ou complementar para as quais os advogados precisam interromper o seu trabalho cotidiano.

## Metodologia

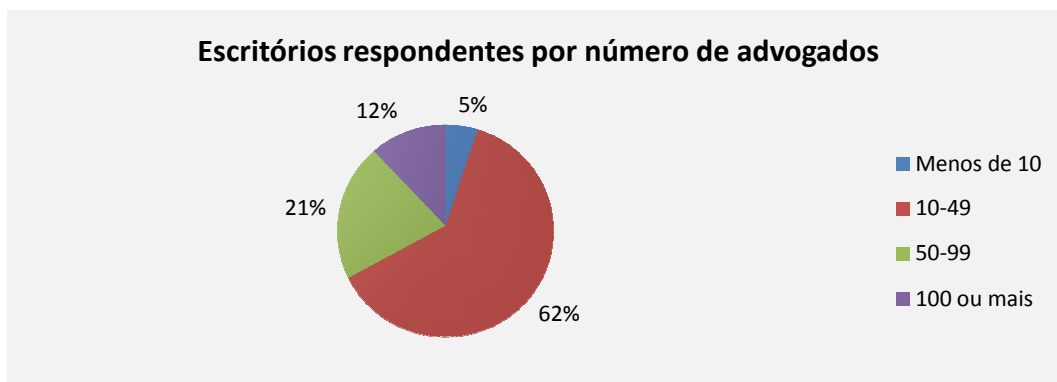
O presente estudo é baseado em uma pesquisa quantitativa realizada entre junho e agosto de 2007 junto aos principais escritórios de advocacia das sete maiores economias da América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru e Venezuela. Com base em números de 2006 do Fundo Monetário Internacional (FMI), esses países combinados somam mais de 90% do produto interno bruto total da América Latina (vide “Estatísticas”).

Os respondentes da pesquisa compreendem uma amostra dos principais escritórios de advocacia empresariais em seus respectivos mercados. Os escritórios foram identificados em termos de porte e reputação/reconhecimento. No Brasil, os escritórios de advocacia foram selecionados a partir das seguintes fontes: *Análise Advocacia - Anuário os Mais Admirados do Direito 2006* (ranking dos 150 maiores escritórios brasileiros); *Valor Análise Setorial - Escritórios de Advocacia* (estudo sobre o mercado brasileiro realizado por um dos principais jornais de negócios do país); e *Latin Lawyer 250*. Escritórios na Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru e Venezuela foram identificados a partir das seguintes fontes: *Chambers and Partners*; *PLC “Which Lawyer?”*; *Latin Lawyer 250*; *Lexis-Nexis Martindale-Hubbell Lawyer Locator*; e *Migalhas Tour Jurídico* (site brasileiro de notícias jurídicas que apresenta informações sobre a advocacia em países estrangeiros, incluindo latino-americanos).

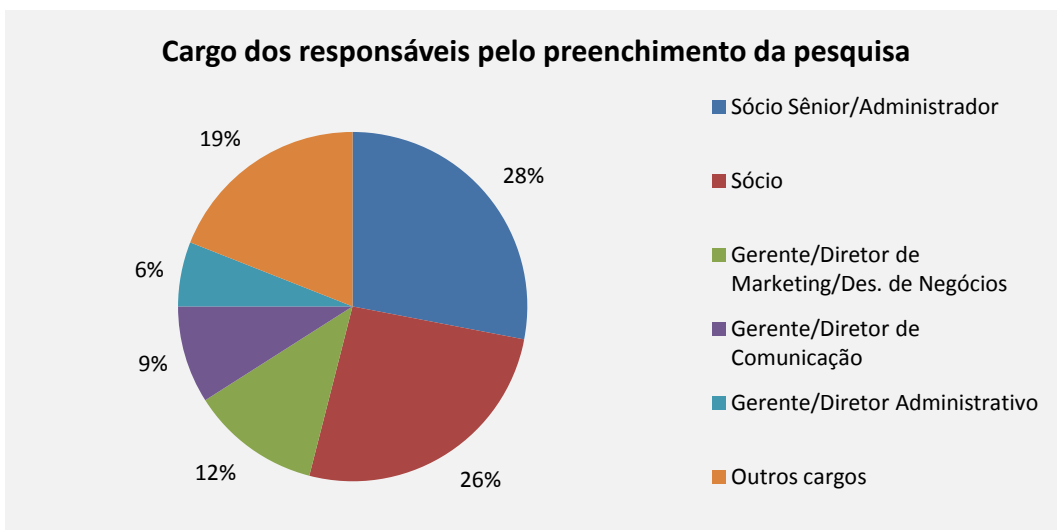
O estudo foi conduzido através de um questionário baseado na internet – em português para respondentes no Brasil e em espanhol para respondentes nos demais países. Um total de 86 escritórios respondeu à pesquisa de um conjunto de 388 escritórios de advocacia que foram selecionados e convidados a participar, contemplando uma taxa de participação de 22%. O Brasil foi o país de maior taxa de participação dentre todos os países participantes (40%) e representou 59% de todos os questionários respondidos, possivelmente denotando um maior interesse local pelo tema.



Um terço dos escritórios participantes possui 50 ou mais advogados, e pouco menos de dois terços possuem entre 10 e 49 advogados. Embora a tendência na América Latina aponte para escritórios de advocacia cada vez maiores, os escritórios tendem a ser relativamente menores que, por exemplo, os escritórios norte-americanos. Apenas cerca de 30 escritórios na região possuem 100 ou mais advogados.



Em linha com o fato de que muitos escritórios não empregam profissionais de marketing em tempo integral, 59% dos respondentes do estudo são advogados, sendo que a maioria integra o quadro societário em seus respectivos escritórios. Do total de respondentes, 26% são sócios e 28% são sócios seniores ou administradores (“managing partners”). Outras posições gerenciais respondem por 27%, sendo que 12% do total de respondentes são posições dedicadas de marketing ou desenvolvimento de negócios.



Ainda que as conclusões do presente estudo não sejam estatisticamente representativas da população total de escritórios latino-americanos, elas representam o *status quo* e denotam os desenvolvimentos em curso entre os principais escritórios de advocacia da região que já abraçaram o marketing e se mostraram dispostos a compartilhar suas experiências.

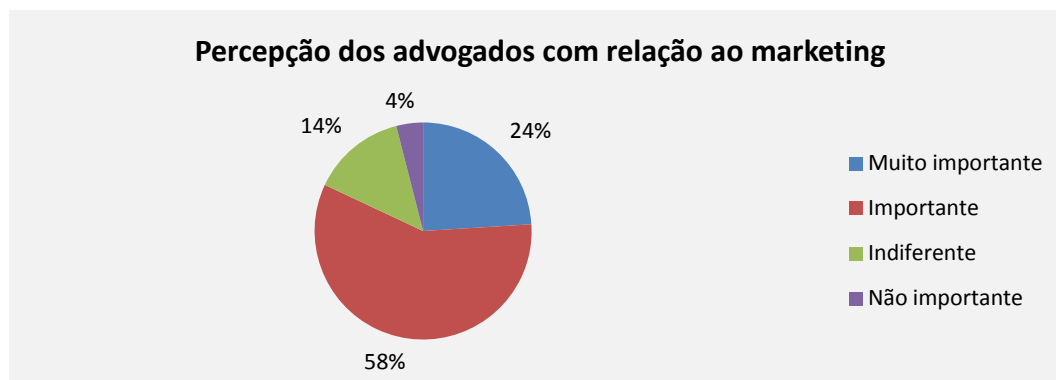
## Resultados da pesquisa

O advento do marketing jurídico formal ainda é um fenômeno recente na América Latina. Os principais escritórios começaram há cerca de dez anos atrás, no final da década de 1990. Alguns dos escritórios participantes surpreendentemente afirmaram que começaram a divulgar seus serviços nas décadas de 1960 e 1970, um testemunho ao fato de que alguns advogados aceitam que o marketing, formal ou não, é uma parte integrante das atividades de um escritório de advocacia.

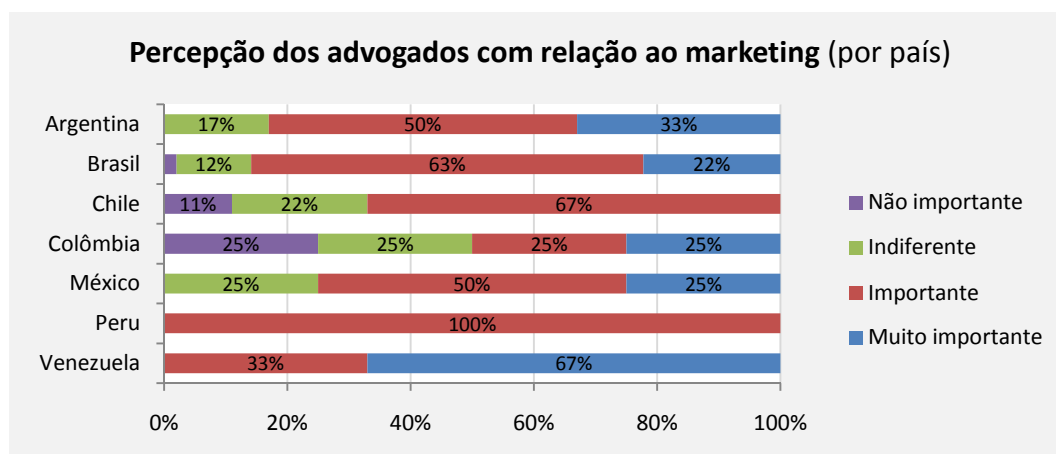
Com exceção do Brasil, o número de escritórios participantes em cada um dos demais países foi inferior a dez. Nesse sentido, cabe ressaltar que as informações levantadas não são conclusivas e devem ser consideradas apenas como referências.

### Percepção

Os escritórios de advocacia latino-americanos em geral aparentam estar entusiasmados com o conceito de marketing, pois 82% dos respondentes declararam que os advogados em seus escritórios percebem o marketing como “muito importante” ou “importante”.

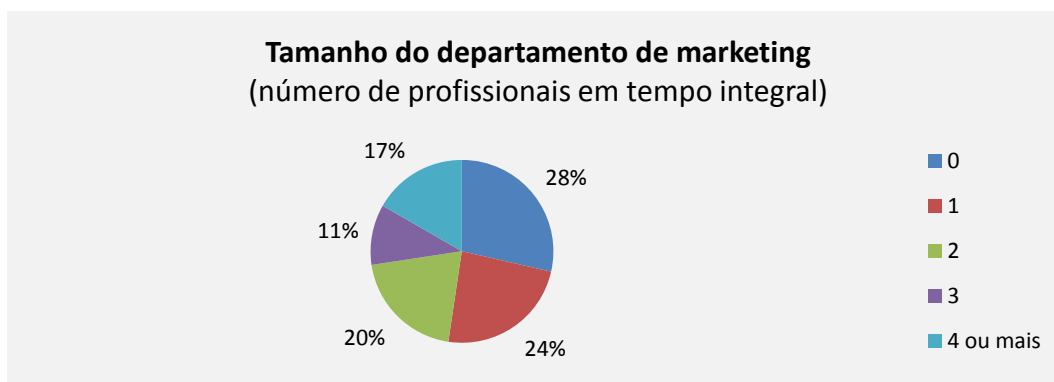


Os advogados venezuelanos e peruanos se mostraram especialmente dedicados, uma vez que todos os escritórios respondentes em ambos os países indicaram apenas as opções “muito importante” e “importante” para classificar o marketing. Um cenário bastante promissor que, entretanto, não necessariamente se traduz em uma participação ativa dos advogados nas atividades de marketing. Alguns respondentes indicaram que embora os advogados devam ser a principal força por trás de todas as ações de marketing, os próprios advogados apontam a falta de tempo como um elemento que os impede de traduzir suas intenções em prática.

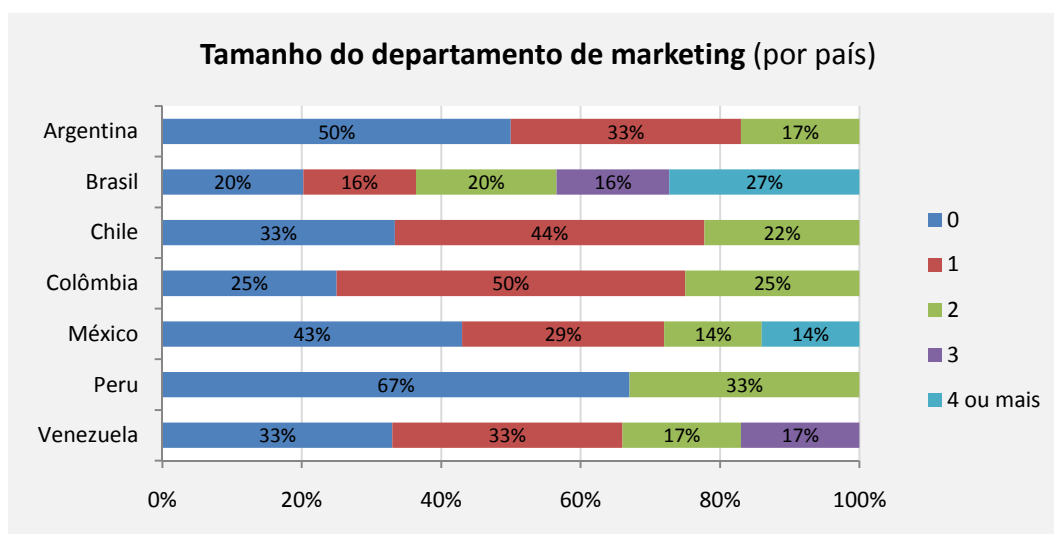


## Equipe de marketing

Os departamentos de marketing nos escritórios de advocacia latino-americanos são “generalistas” e normalmente englobam atividades de comunicação, relações públicas e desenvolvimento de negócios. São relativamente pequenos em comparação aos departamentos de marketing de escritórios norte-americanos. Do total de respondentes, 24% possuem um profissional de marketing em tempo integral, 20% possuem departamentos de duas pessoas e, enquanto 28% dos escritórios no estudo afirmaram contar com três ou mais pessoas na equipe de marketing, cerca de um terço dos respondentes não possui um único profissional dedicado ao marketing.



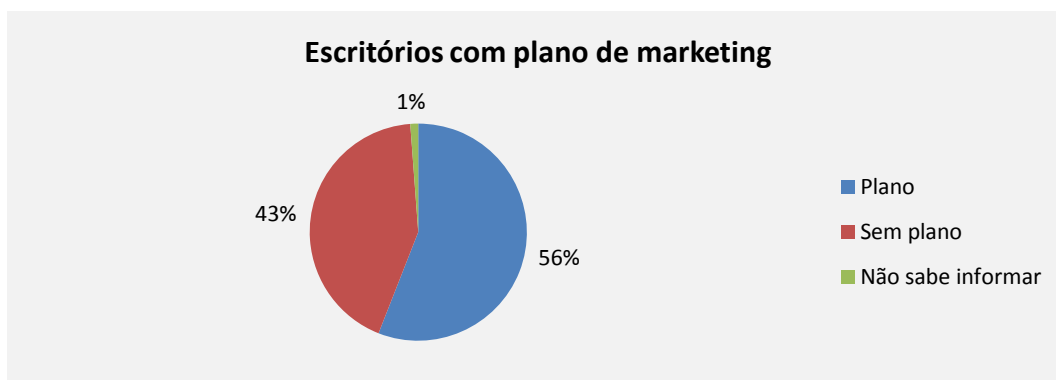
Os escritórios situados nas duas principais economias da região, Brasil e México, apresentam os maiores departamentos, com vários respondentes indicando equipes de quatro ou mais profissionais dedicados. Profissionais de marketing na Colômbia e no Chile são mais suscetíveis a trabalharem em departamentos de duas pessoas, sendo que metade dos escritórios de advocacia venezuelanos possui um ou dois profissionais dedicados. Escritórios na Argentina e no Peru são os menos prováveis de contarem com um profissional em tempo integral, e geralmente colocam advogados como responsáveis pelo marketing.



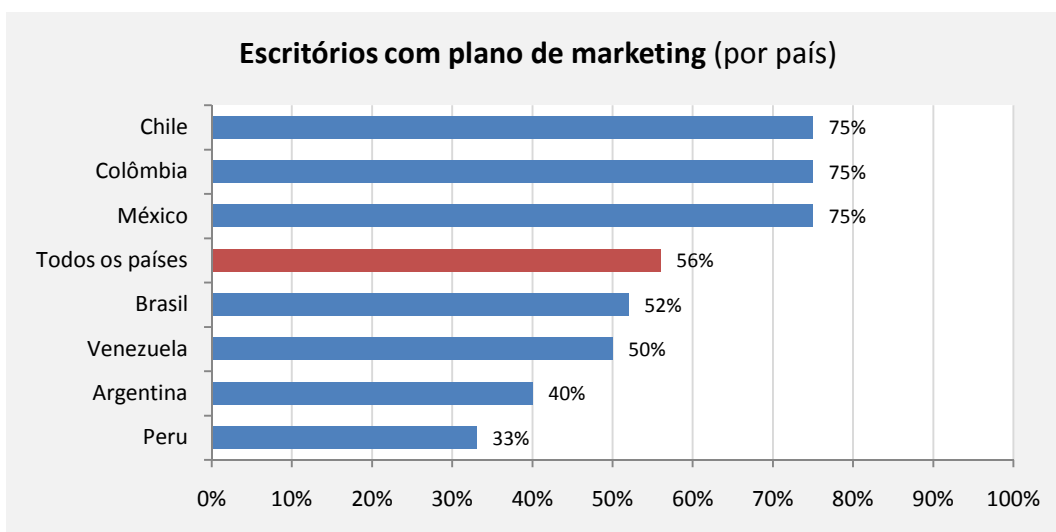


## Planejamento

Os escritórios latino-americanos tendem a envolver-se com planejamento de marketing, com 56% afirmando já possuir um plano de marketing.

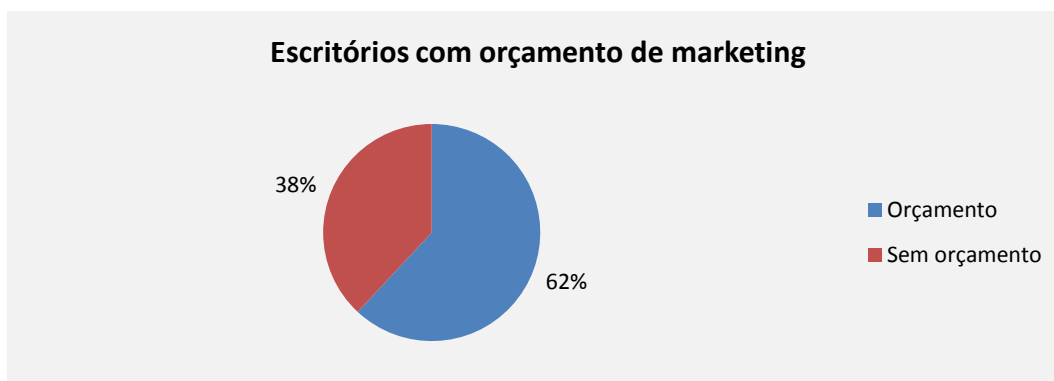


Os escritórios mexicanos, colombianos e chilenos são os mais suscetíveis ao planejamento, enquanto os escritórios argentinos e peruanos aparentam preferir uma abordagem mais focada em ações táticas. Escritórios no Brasil e na Venezuela não demonstram uma preferência clara.

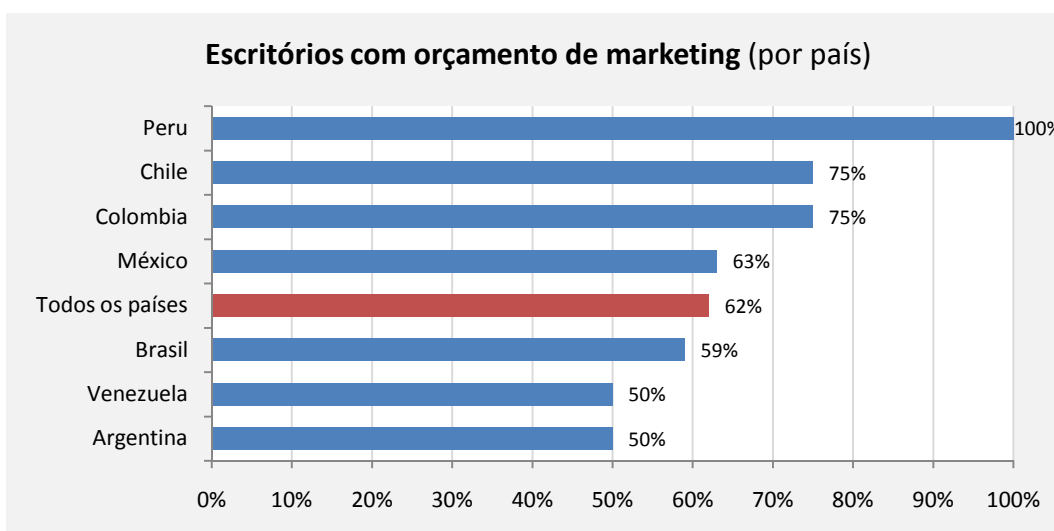


## Orçamento

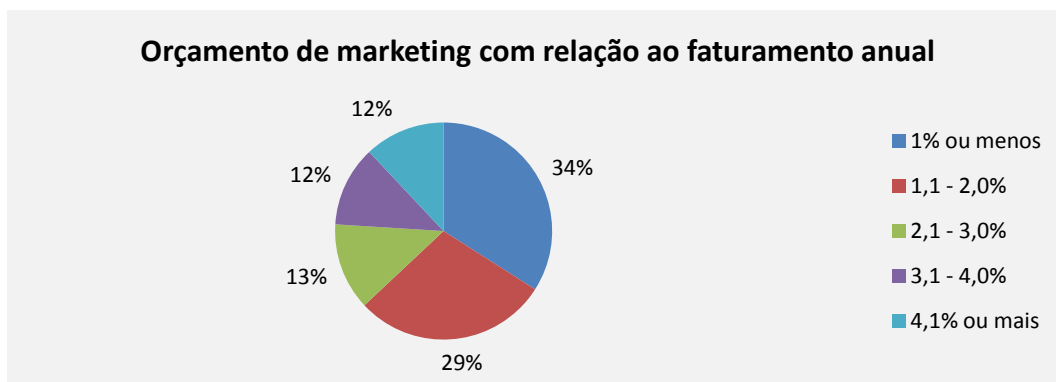
Um plano de marketing sem um orçamento associado faz muito pouco sentido, mas, curiosamente, mais escritórios preparam orçamentos do que realizam um planejamento. Do total de escritórios respondentes, 62% afirmaram possuir um orçamento dedicado às atividades de marketing. Cabe ressaltar que deste conjunto, 21% não possuem um plano de marketing associado. Na mesma linha de raciocínio, do total de escritórios respondentes que possuem um plano de marketing, 15% o fazem sem um orçamento associado.



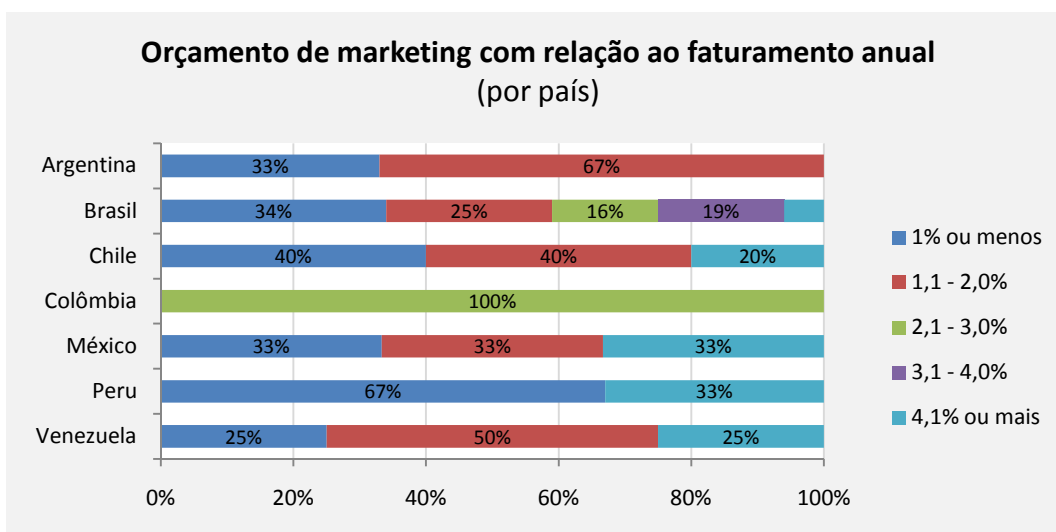
Os escritórios de advocacia no Peru, na Colômbia e no Chile aparentam frequentemente trabalhar com orçamentos de marketing. Já os escritórios mexicanos e brasileiros apresentaram pouca diferença na preferência por orçamentos, enquanto os escritórios na Venezuela e na Argentina se mostraram ambivalentes sobre a decisão de planejar as despesas de marketing com antecedência.



Os escritórios de advocacia latino-americanos gastam em média menos de 2% de seu faturamento anual bruto, excluídos gastos com pessoal e com viagens dos advogados para fins de marketing. Dependendo do que efetivamente é considerado como despesa de marketing, esse é um percentual geralmente inferior ao encontrado em estudos sobre outros mercados, como, por exemplo, o norte-americano.

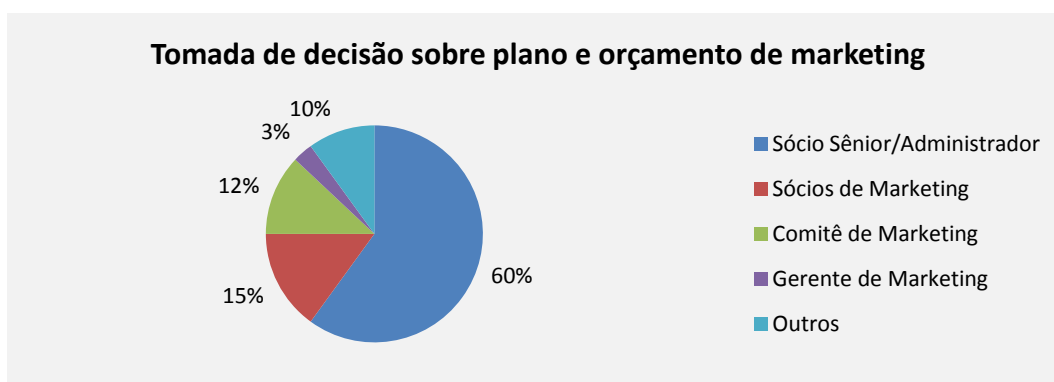


Curiosamente, cerca de um terço dos escritórios respondentes no México e no Peru e um quarto dos escritórios venezuelanos afirmaram gastar acima de 4% de seu faturamento anual bruto em atividades de marketing.

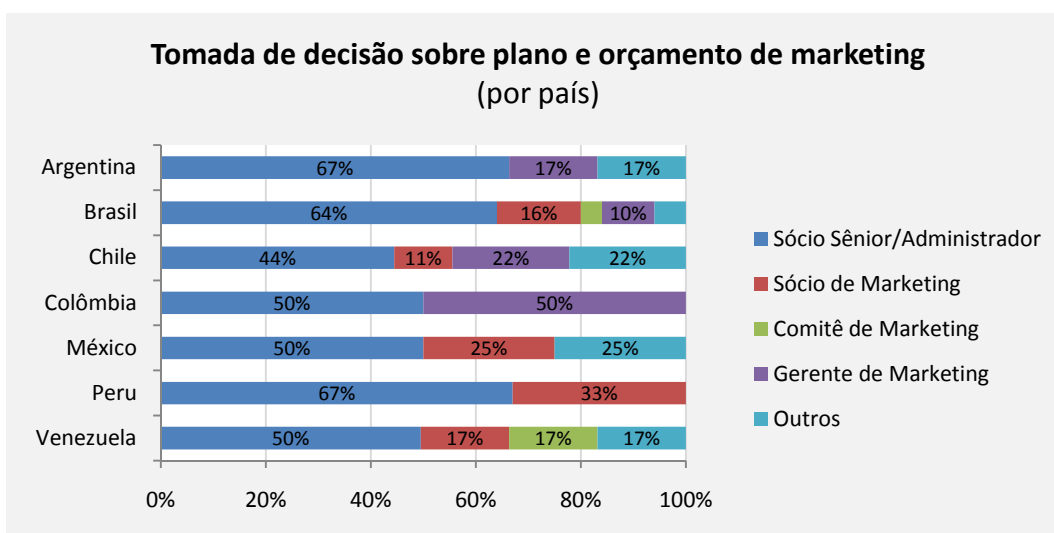


## Tomada de decisão

A tomada de decisão com relação ao marketing permanece, em grande parte, nas mãos dos advogados. Ou seja, os profissionais brasileiros de marketing jurídico ainda não ganharam um “assento à mesa”, como geralmente ocorre nos escritórios norte-americanos, principalmente com profissionais que ocupam o cargo mais alto de marketing, os “chief marketing officers”. O sócio sênior ou administrador normalmente é o responsável pelas decisões concernentes ao plano de marketing do escritório e seu respectivo orçamento (60%). Com menos grau de impacto, também possuem algum poder de decisão o sócio responsável pelo marketing (15%), um comitê de marketing (12%) ou um gerente de marketing (3%).

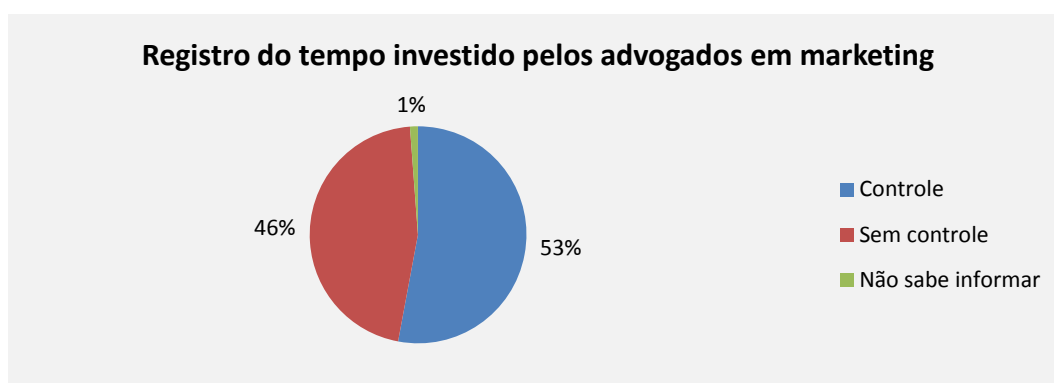


Os sócios responsáveis pelo marketing (“marketing partners”) aparentam ter maior poder de decisão no Peru, no México e no Brasil. Comitês de marketing decidem com maior frequência na Venezuela e no Brasil, sendo que apenas na Venezuela os escritórios contam com gerentes de marketing que aparentemente tem a palavra com relação aos assuntos de marketing.

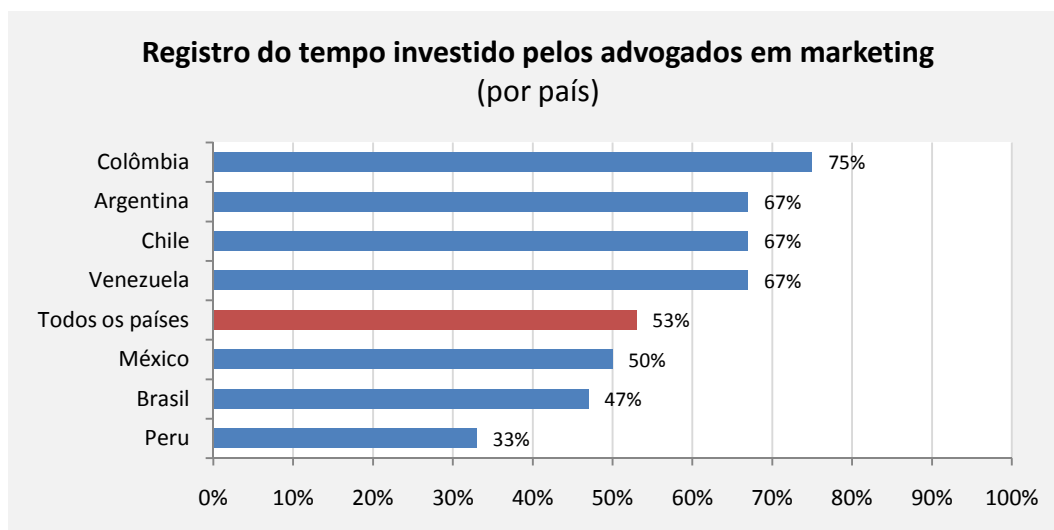


## Registro de tempo

Um pré-requisito importante, mas não suficiente, para o sucesso das atividades de marketing reside na quantificação dos esforços realizados. Um encorajador percentual de 53% reflete os escritórios respondentes latino-americanos cujos advogados registram o tempo dedicado às atividades de marketing e desenvolvimento de negócios.

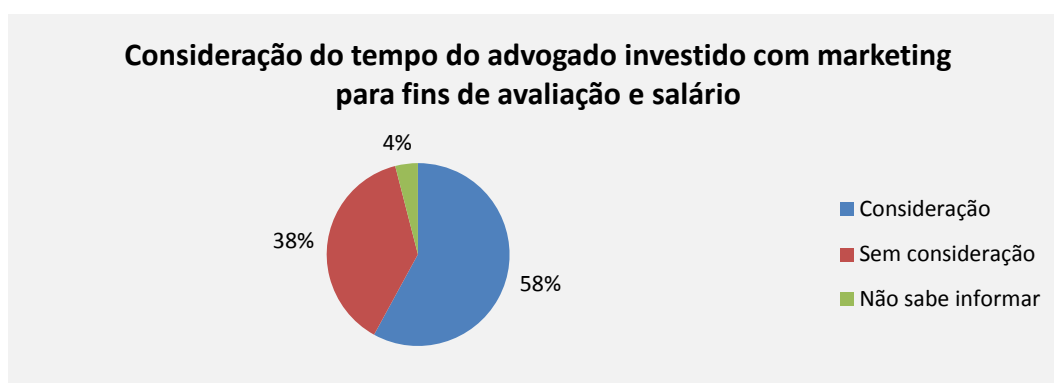


Os resultados indicam algumas diferenças regionais. Os escritórios baseados na Colômbia, no Chile, na Argentina e na Venezuela apresentam maior tendência no registro pelos advogados do tempo investido em marketing. Já os escritórios de advocacia mexicanos e brasileiros não demonstram nenhuma tendência predominante, enquanto os advogados peruanos são os menos suscetíveis a qualquer tipo de registro.

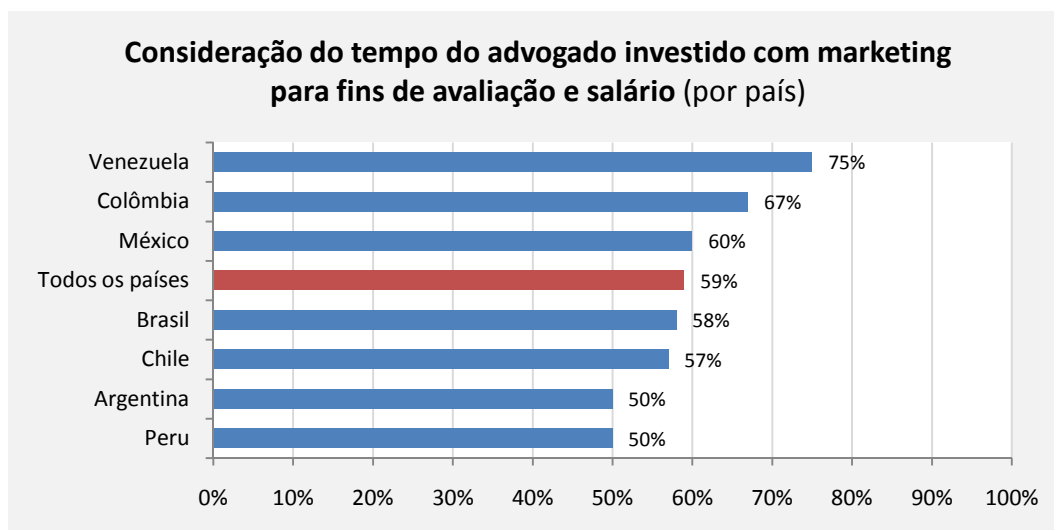


## Avaliação e salário

Mais da metade dos escritórios respondentes da América Latina consideram o tempo investido pelos advogados em atividades de marketing para fins de avaliação e compensação salarial. Tais incentivos são críticos para garantir o envolvimento proativo e bem-sucedido dos advogados nas atividades de marketing.



Os advogados venezuelanos e colombianos são os com maior probabilidade de avaliação e recompensa por seus esforços em prol do marketing de seus escritórios, seguidos por escritórios no México, no Brasil e no Chile. Já os escritórios de advocacia argentinos e peruanos não demonstram uma clara tendência com relação a qualquer tipo de avaliação ou compensação.



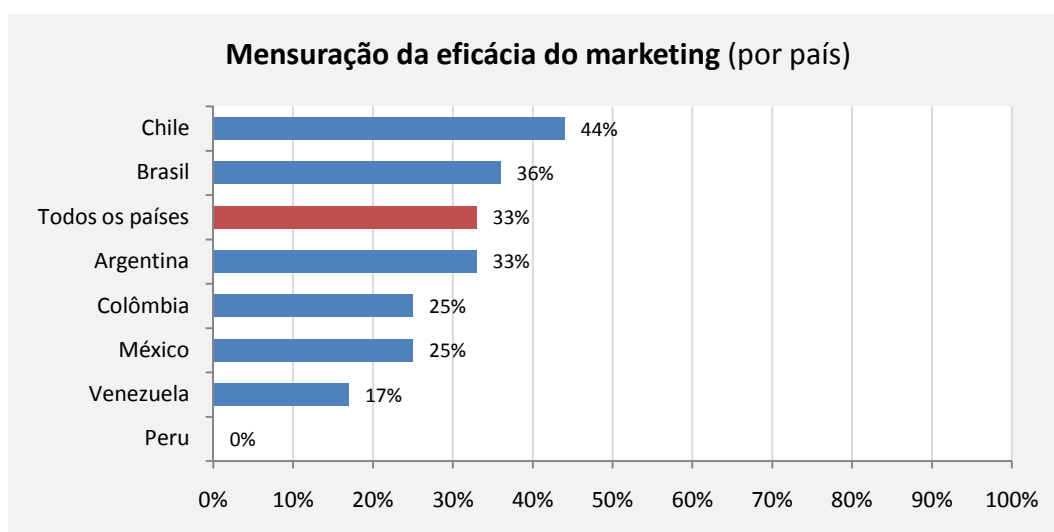
## Mensuração da eficácia

Apesar da aparentemente generalizada prática de quantificação dos esforços de marketing, a pesquisa mostrou que os escritórios de advocacia na América Latina normalmente não mensuram outro importante pré-requisito: a eficácia de suas atividades de marketing. Apenas 33% dos respondentes reportaram mensurar a eficácia de suas atividades de marketing.



Ainda que a mensuração do marketing com base nas atividades desenvolvidas seja um importante primeiro passo, a evolução do marketing de uma atividade iminentemente tática para um processo estratégico demanda provas de sua eficácia. Comentários dos participantes do estudo, entretanto, sugerem uma falta de sensibilidade dos advogados para a questão. O marketing ainda aparenta ser percebido em grande parte como um custo devido aos tipos de atividades empregadas, em geral orientadas à promoção básica. Certamente ainda levará um bom tempo até que o marketing evolua para uma atividade mais estratégica, sendo visto mais como um investimento do que como uma mera linha de despesa no orçamento do escritório.

Os escritórios chilenos são os mais prováveis de mensurar resultados, seguidos por escritórios no Brasil, na Argentina, no México e na Venezuela. Nenhum escritório peruano participante do estudo afirmou realizar qualquer tipo de mensuração.



## Ferramentas de marketing mais usadas

Os escritórios de advocacia latino-americanos empregam um vasto leque de ferramentas de marketing, comunicação e desenvolvimento de negócios. Particularmente populares são as ferramentas de imagem/presença, tais como: desenvolvimento de relacionamentos (“networking”) em associações profissionais e câmaras de comércio (69%) ou em eventos nacionais e internacionais (64%); promoção de eventos como seminários e jantares (54%); e participação dos advogados em palestras promovidas por terceiros (54%). Os escritórios latino-americanos também fazem uso de assessoria de imprensa (44%), patrocinam eventos de terceiros (42%) e desenvolvem atividades pro-bono (41%).

Materiais impressos também são muito usados pelos escritórios da região, com 59% dos escritórios respondentes produzindo informativos, 57% criando brochuras, 34% sendo listados em diretórios especializados e 21% veiculando anúncios em publicações jurídicas e de negócios. Cabe ressaltar que nem todas as jurisdições pesquisadas permitem a veiculação de anúncios ou quaisquer outras atividades promocionais (vide “**Sistemas legais e regras dos ordens de advogados**”).

Os sites institucionais são, de longe, a principal ferramenta de marketing usada, com 76% dos escritórios no estudo afirmando possuir um. Um percentual surpreendente, mas curioso, pois todos os escritórios respondentes efetivamente possuem um site na internet. Uma possível interpretação para um percentual diferente de 100% pode ser que nem todos os escritórios consideram seus sites como ferramenta de marketing.

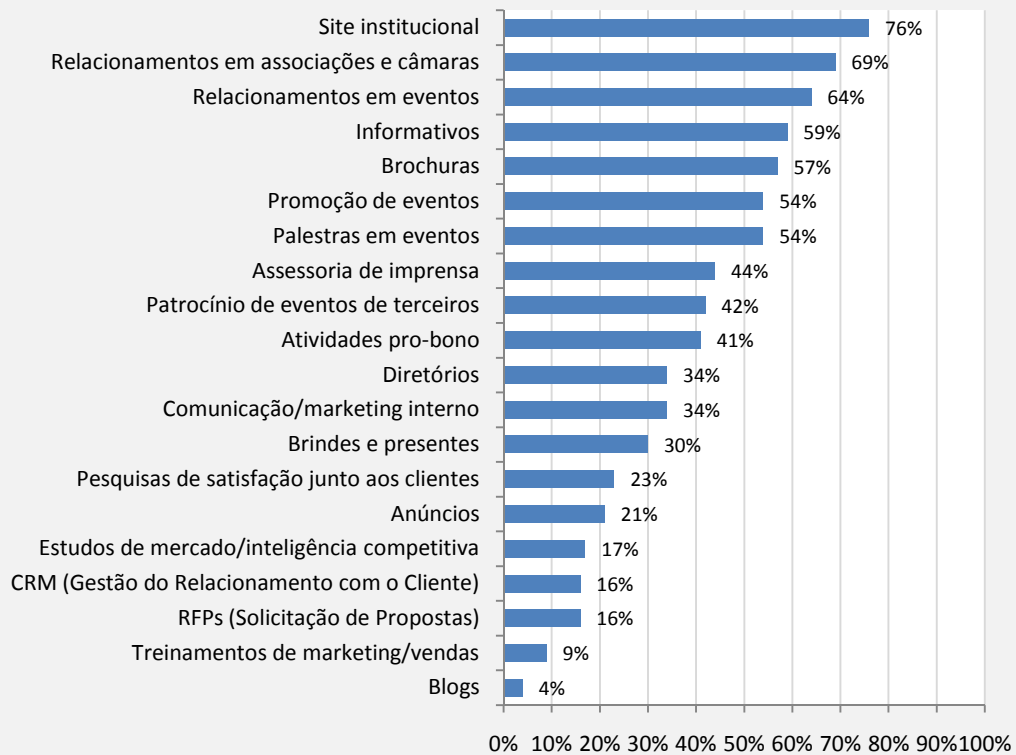
Diferentemente do site institucional, os escritórios de advocacia latino-americanos não aparentam fazer um amplo uso de ferramentas tecnológicas para fins de marketing. Apenas 16% dos escritórios respondentes fazem uso de sistemas de gestão do relacionamento com o cliente (CRM) e apenas 4% complementam sua presença na internet com blogs.

Outras ferramentas incluem comunicação/marketing interno ou endomarketing (34%), brindes e presentes (30%), pesquisas de satisfação junto aos clientes (23%), estudos de mercado/inteligência competitiva (17%), participação em processos de solicitação de propostas ou RFPs (16%) e treinamentos de marketing/vendas para os advogados (9%).

Enquanto o baixo percentual para a realização de pesquisas de satisfação pode indicar que os advogados têm pouca preocupação com o ponto de vista de seus clientes, o baixo percentual de escritórios empregando ferramentas estratégicas de marketing, como, por exemplo, inteligência competitiva, é comum para escritórios em estágios iniciais de adoção do marketing.



### Ferramentas de marketing mais usadas



## Ferramentas de marketing mais eficazes

Um cenário diferente se apresenta quando os escritórios indicam as ferramentas de marketing que consideram as mais eficazes em seus respectivos países/mercados.

O site institucional mantém a liderança, sendo citado como a ferramenta mais eficaz por dois terços dos respondentes, seguido de perto por informativos (59%), pela promoção de eventos (48%) e pela contratação de assessorias de imprensa (47%).

Embora usadas apenas por alguns escritórios, as ferramentas tecnológicas aparentam ter grande potencial num futuro próximo, uma vez que elas são muito bem consideradas em comparação com seu uso corrente. Aproximadamente 29% consideraram os sistemas de gestão do relacionamento com o cliente (CRM) eficazes, sendo que o percentual para os blogs subiu para 8%.

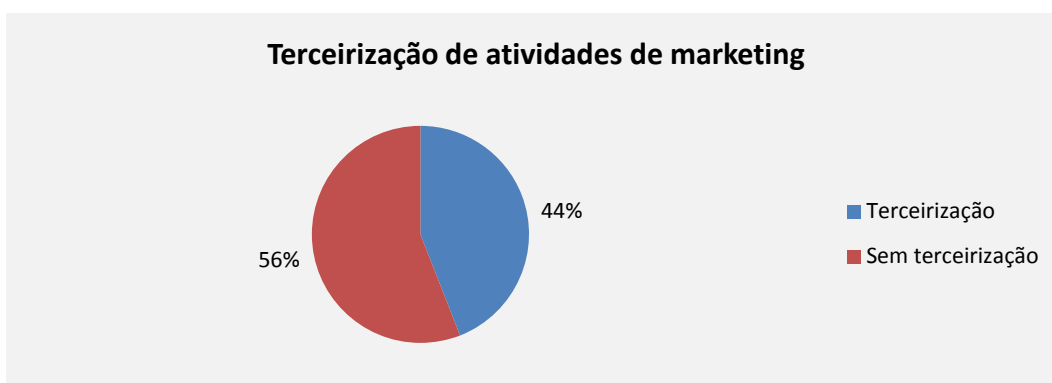
Materiais impressos, por outro lado, são tradicionalmente usados, mas são considerados pouco eficazes. Quase 27% dos respondentes acreditam na eficácia de brochuras, 26% em diretórios especializados e 14% na veiculação de anúncios.

Estudos de mercado/inteligência competitiva, pesquisas de satisfação junto aos clientes e treinamentos de marketing/vendas para advogados, ainda que pouco usados, são considerados ferramentas eficazes de marketing.

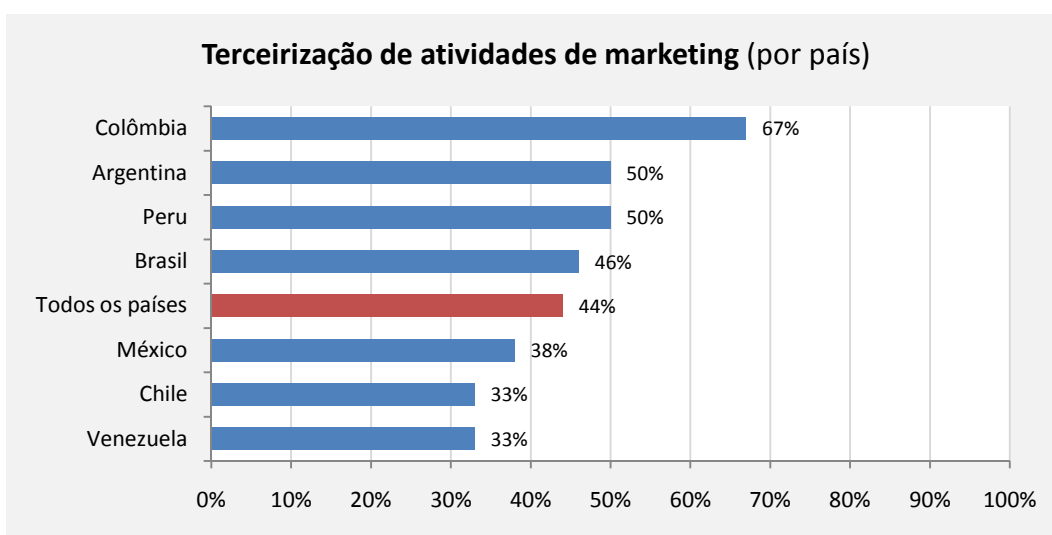


## Terceirização

Menos da metade dos escritórios respondentes terceirizam atividades de marketing ou empregam o auxílio de consultores especializados. Relações com a mídia através da contratação de uma assessoria de imprensa foi mencionada por quase 20% de todos os respondentes, tornando-se a principal atividade terceirizada. A terceirização se mostrou forte também para a criação de materiais impressos e sites institucionais. Os escritórios também terceirizam treinamentos, promoção de eventos, pesquisas de satisfação, estudos de mercado e planejamento de marketing.



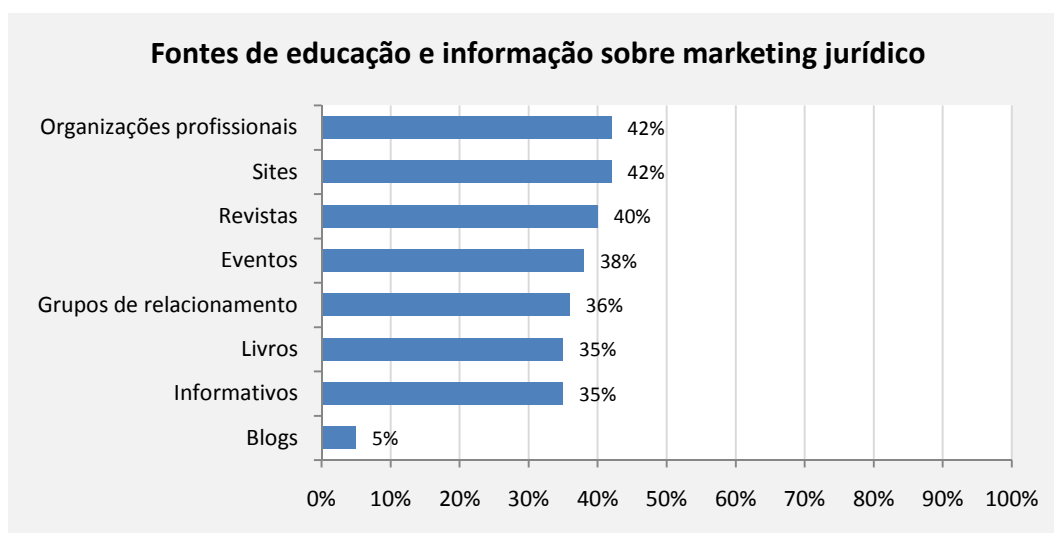
Os escritórios colombianos, argentinos e peruanos são os mais suscetíveis à terceirização, enquanto os escritórios na Venezuela, no Chile e no México se apresentam menos suscetíveis em comparação com a média latino-americana.



## Educação e informação

Os escritórios de advocacia pesquisados fazem uso de uma ampla variedade de fontes para educação e informação sobre marketing jurídico. Organizações profissionais e sites na internet são os mais populares (42%), seguidos de perto por revistas (40%), eventos (38%), grupos de relacionamento (36%) e informativos e livros (35%).

Os blogs são, de longe, a fonte de educação e informação menos usada (5%). Trata-se de um percentual surpreendentemente baixo considerando-se a grande quantidade de blogs existentes que tratam de marketing jurídico e temas correlatos. Como a grande maioria dos blogs de sucesso está disponível apenas no idioma inglês, a barreira do idioma talvez explique porque são tão pouco usados. Pouquíssimos são os blogs dedicados ao tema disponíveis no idioma português ou espanhol.



A International Bar Association (IBA) e a American Bar Association (ABA) foram mencionadas como fontes de informação por muitos dos respondentes, seguidas por câmaras de comércio e outras associações e centros de estudo locais. Dentre os muitos autores de livros e/ou blogs citados: Philip Kotler, David Maister, Larry Bodine, Trey Rider e Sally Schmidt. Os respondentes brasileiros citaram Rodrigo Bertozzi, o pioneiro autor de livros sobre marketing jurídico.

Como previamente mencionado (vide “**Considerações gerais**”), a existência de conteúdo e eventos locais é mais proeminente no Brasil. Como exemplo, a Fenalaw, um congresso anual voltado para a administração de escritórios de advocacia, foi mencionada por quase 20% de todos os respondentes brasileiros. O mesmo percentual também foi encontrado para o *Consultor Jurídico*, uma das principais fontes de informação do país sobre o mercado jurídico.

Os resultados sugerem algumas interessantes diferenças regionais. Os escritórios brasileiros aparentam uma particular apreciação por revistas, eventos e sites. Já os escritórios mexicanos priorizam organizações profissionais, sites e informativos. Os argentinos fazem uso de uma ampla variedade, sem preferências particulares, desconsiderando apenas os sites e os blogs. Os escritórios na Venezuela, por outro lado, fazem uso de sites em complemento a organizações profissionais. Informativos funcionam particularmente bem na Colômbia e os chilenos aparentam favorecer organizações profissionais e livros sobre diferentes tópicos de marketing (basicamente literatura de origem norte-americana sobre gestão e marketing). Os peruanos, por fim, aparentam gostar de organizações profissionais, sites e informativos.

### Fontes de educação e informação sobre marketing jurídico (por fonte / por país)

	Organizações profissionais	Grupos de relacionamento	Sites	Blogs	Informativos	Livros	Revistas	Eventos
<b>Argentina</b>	33%	17%	0%	0%	33%	33%	33%	33%
<b>Brasil</b>	38%	<b>46%</b>	48%	6%	36%	40%	<b>50%</b>	48%
<b>Chile</b>	56%	22%	11%	0%	11%	<b>44%</b>	11%	11%
<b>Colômbia</b>	25%	25%	25%	0%	<b>75%</b>	25%	25%	25%
<b>México</b>	<b>75%</b>	38%	<b>75%</b>	<b>13%</b>	63%	25%	<b>50%</b>	<b>50%</b>
<b>Peru</b>	33%	0%	33%	0%	33%	0%	0%	0%
<b>Venezuela</b>	33%	17%	50%	0%	0%	17%	17%	17%

# Panorama dos países

## Argentina

As informações levantadas no estudo para a Argentina são baseadas em apenas seis escritórios respondentes e, portanto, não são conclusivas. Tais informações devem ser consideradas apenas para fins de referência (vide “**Metodologia**”).

O mercado jurídico argentino é dominado por escritórios locais, muitos dos quais estão baseados em Buenos Aires. São poucos os escritórios estrangeiros que mantêm uma presença significativa no país. Embora o número de empresas especializadas continue a crescer, há pouco movimento entre os principais escritórios do país.

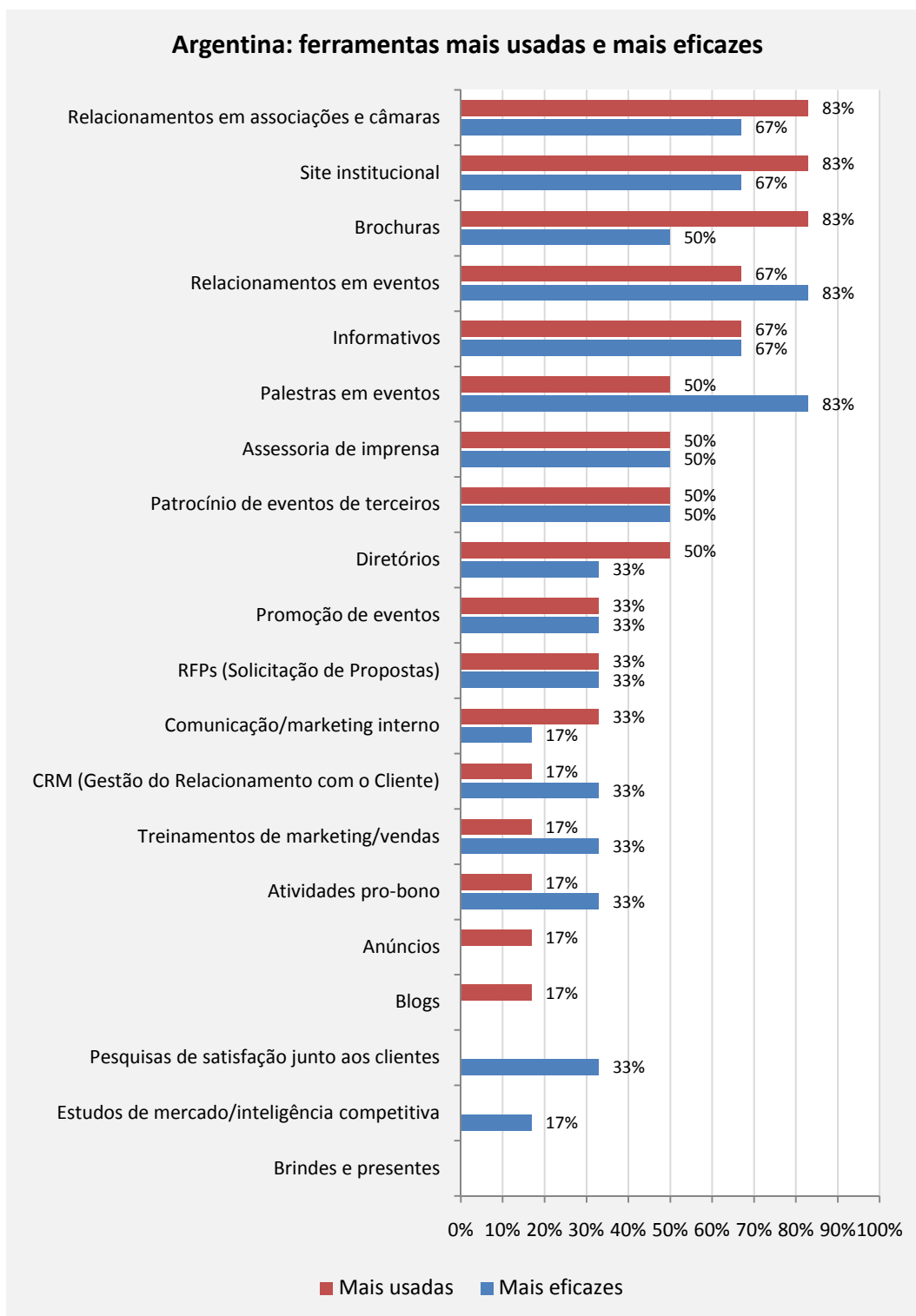
Durante a década passada, os aspectos regulatórios aumentaram consideravelmente no país, resultando em uma crescente demanda por trabalhos jurídicos de maior complexidade e, conseqüentemente, em um maior grau de exigência por parte da clientela. Embora os principais escritórios argentinos tenham começado a desenvolver atividades de marketing por volta da década de 1990, apenas recentemente o marketing recebeu uma atenção mais ampla. Segundo o gerente de marketing de um escritório, *“apenas nos últimos anos a Argentina descobriu o marketing e a comunicação como ferramentas eficazes para captar e fidelizar clientes. (...) ainda há um longo caminho a ser percorrido.”*

Atualmente 50% dos escritórios respondentes não possuem um profissional de marketing em tempo integral e nem um orçamento dedicado. Menos da metade possui um plano de marketing e dois terços não mensuram a eficácia dos esforços realizados. Nos principais escritórios é esperado que os advogados registrem o tempo investido em ações de marketing e que eles procurem o sócio sênior ou administrador para quaisquer decisões de marketing.

Brochuras, sites institucionais e atividades de relacionamento aparentam ser um padrão entre os escritórios argentinos, pois todos os respondentes afirmaram que tais ferramentas fazem parte do arsenal de marketing. Dentre a ampla gama de ferramentas populares na Argentina, em comparação com outros países latino-americanos, destacam-se: informativos, diretórios especializados, blogs, assessoria de imprensa, patrocínio de eventos de terceiros, desenvolvimento de relacionamentos, solicitações de propostas (RFPs) e treinamentos de marketing/vendas para advogados. A promoção de eventos e atividades pro-bono, entretanto, são menos populares que nos demais países da região. Atualmente nenhum dos principais escritórios argentinos faz uso de brindes e presentes, de estudos de mercado/inteligência competitiva ou de pesquisas de satisfação junto aos clientes.

Segundo os resultados encontrados, os escritórios argentinos consideram solicitações de propostas (RFPs) mais eficazes do que os escritórios em outros países latino-americanos. Em linha com o atual uso de ferramentas de marketing, os escritórios respondentes consideram informativos, brochuras, diretórios especializados, sites institucionais, gestão do relacionamento com o cliente (CRM), assessoria de imprensa, patrocínio de eventos de terceiros e palestras em eventos mais eficazes, e mais frequentemente, do que os escritórios respondentes dos demais países. Por outro lado, anúncios, blogs e brindes e presentes foram considerados menos eficazes, se comparados à média encontrada para a região.

O principal desafio para os escritórios argentinos reside em uma ativa “*diferenciação perante a concorrência*”, segundo afirmado por um gerente de marketing. Outro gerente de escritório local complementou, afirmando que a “*diferenciação em conjunto com um alto nível de estudo definirá o sucesso ou o fracasso de cada vez mais escritórios de advocacia.*”



## Brasil

O Brasil possui um vasto e dinâmico mercado jurídico, compatível com a economia do país, a maior da América Latina. A última década foi marcada por um crescimento dramático no porte dos escritórios de advocacia com alguns crescendo de menos de dez advogados para mais de 300. Como resultado, o Brasil possui mais de vinte escritórios com 100 ou mais advogados, incluindo o principal escritório da região, atualmente com mais de 400 advogados.

Alguns dos principais escritórios estrangeiros mantêm escritórios em São Paulo, o centro financeiro e jurídico do país, embora existam restrições impostas pela Ordem dos Advogados do Brasil que limitam suas atividades a um trabalho de consultoria orientado à legislação de seus países de origem. Os escritórios brasileiros em geral estão presentes não só em São Paulo, como também no Rio de Janeiro, na capital Brasília e nas principais cidades do país.

A concorrência é alta e os clientes contam com muitas opções de escolha, esperando que os escritórios compitam nos honorários. O marketing formal se desenvolveu no país por volta do ano 2000. Embora um fenômeno recente, os advogados brasileiros avaliaram o marketing como “importante” ou “muito importante”, talvez devido à intensa competição.

*“O marketing como ferramenta de auxílio na tomada de decisões nas bancas brasileiras é extremamente recente. Se analisarmos o quanto foi investido em marketing pelo mercado de serviços jurídicos (...) os escritórios ainda estão muito distantes do chamado mercado corporativo, como um todo.”*

- Gerente Administrativo-Financeiro, Brasil

Em linha com os maiores escritórios do mundo, os principais escritórios brasileiros atualmente mantêm os maiores departamentos de marketing da região, com 27% dos escritórios respondentes empregando quatro ou mais profissionais de marketing em tempo integral e mais da metade terceirizando algumas de suas atividades. Quase 60% dos escritórios respondentes possuem um orçamento de marketing que, em média, representa aproximadamente 2% de seu faturamento anual bruto. O gerente de marketing de um escritório brasileiro acredita que o marketing jurídico “é, sem dúvida, uma tendência que veio para ficar e caberá aos escritórios despertarem para isso.” Outros respondentes sugeriram que as limitações impostas pelo código de ética devem ser revistas (vide “**Sistemas legais e regras das ordens de advogados**”).

Os gerentes de marketing têm pouco poder de decisão, pois as decisões sobre assuntos relacionados ao marketing são centralizadas no sócio sênior ou administrador. Pouco mais da metade dos escritórios respondentes possui um plano de marketing e a mesma proporção demanda de seus advogados o registro do tempo dedicado ao marketing. Apenas um terço dos escritórios brasileiros mensura e eficácia das ações empreendidas.

*“[Iniciamos nossas atividades de marketing] através de relacionamentos em câmaras de comércio. Posteriormente, o escritório passou a investir em brindes e presentes com seu logo. Desde o final do ano passado, o escritório passou a veicular um informativo quinzenal a todos os seus clientes e mailing, além de efetuar anúncios em algumas revistas.”*

- Sócio, Brasil



Em comparação com escritórios de outras jurisdições latino-americanas, os escritórios brasileiros aparentam um maior interesse pelo uso de anúncios, de gestão do relacionamento com o cliente (CRM), de brindes e presentes e de estudos de mercado/inteligência competitiva para o avanço de suas atividades de marketing. Já em comparação com a média latino-americana, apresentam menor interesse no uso de brochuras, na inserção em diretórios especializados e na participação em solicitação de propostas (RFPs).

A escolha de ferramentas de marketing está alinhada com o que os escritórios brasileiros consideram eficazes: anúncios, gestão do relacionamento com o cliente (CRM), brindes e presentes, estudos de mercado/inteligência competitiva e pesquisas de satisfação junto aos clientes. Já o uso de diretórios especializados perde em importância.

De acordo com a pesquisa, as regras da Ordem dos Advogados do Brasil estão entre os principais desafios enfrentados:

- *“(...) as limitações impostas pela OAB [com relação a atividades de promoção] são pertinentes e cabe ao assessor ou consultor de marketing ser criativo para ter bons resultados respeitando os limites estabelecidos.”* (Gerente de Marketing, Brasil)
- *“Já que colocamos o sigilo em relação ao cliente em primeiro lugar, sempre, por vezes, limitamos nossas possibilidades de divulgação.”* (Gerente de Marketing, Brasil)

A falta de comprometimento dos advogados foi outro grande desafio mencionado:

- *“(...) nem todos os advogados participam das atividades de marketing (ainda que a maioria as valorize).”* (Gerente de Marketing, Brasil)
- *“O maior desafio é convencer os advogados de que a área de marketing e desenvolvimento de negócios é tão importante quanto o trabalho deles.”* (Gerente de Desenvolvimento de Negócios, Brasil)

Os próprios profissionais de marketing sugerem caminhos para lidar com todos os desafios:

- *“Fazer com que os colaboradores de todos os níveis hierárquicos do escritório entendam a importância de cada um deles no resultado final e na satisfação plena dos nossos clientes.”* (Assistente de Marketing, Brasil)
- *“Trabalhar em parceria com os advogados, identificando seus anseios e expectativas quanto ao desenvolvimento da imagem do escritório.”* (Analista de Marketing, Brasil)
- *“Consolidar o marketing como atividade reconhecida e proativa, que esteja sempre pensando um passo à frente dos demais profissionais da empresa, identificando oportunidades.”* (Analista de Marketing, Brasil)
- *“Entender os clientes no que se refere àquilo que consideram importante na relação custo/benefício.”* (Gerente de Marketing, Brasil)
- *“Marketing de relacionamento em um escritório de advocacia é amplamente aplicável pelo seu conceito de ser uma filosofia, cultura e principalmente por cuidar de um ponto crítico de qualquer negócio: ‘não existe cliente fiel’.”* (Gerente de Relacionamento, Brasil)

---

Uma direção ainda mais promissora talvez seja o ‘fazer o que se fala’ e contar com uma excepcional liderança pelo exemplo:

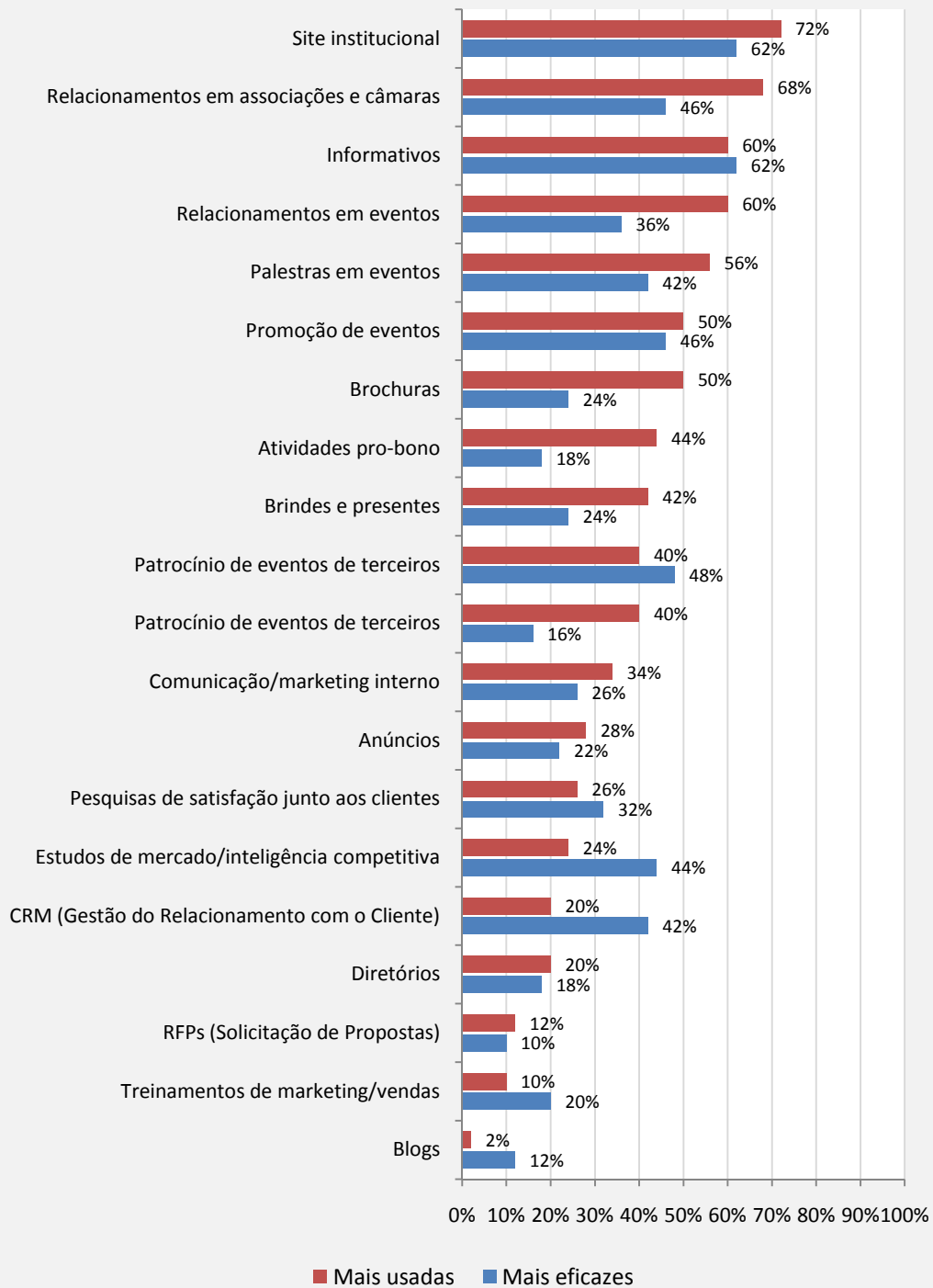
*“[O fundador de nosso escritório] carrega em sua personalidade todas as características trabalhadas pelo marketing. Profissional visionário, sempre esteve presente em corpos diretores de câmaras e associações, participou de conferências nacionais e internacionais e incentivou todos os advogados de seu escritório a seguirem o mesmo caminho.”*

- Analista de Marketing, Brasil

Dentre os vários comentários e desafios, cabe ressaltar que os respondentes brasileiros estão também preocupados com atividades mais relevantes e estratégicas:

- *“Auxiliar no incremento de ‘vendas’ para a carteira atual de clientes.”*  
(Gerente de Marketing, Brasil)
- *“Aumento da carteira de clientes [é um grande desafio].”*  
(Gerente de Relações Institucionais)
- *“Mudar a clientela, reduzindo em volume e aumentando em faturamento.”*  
(Sócio-Fundador, Brasil)

### Brasil: ferramentas mais usadas e mais eficazes



## Chile

As informações levantadas no estudo para o Chile são baseadas em apenas nove escritórios respondentes e, portanto, não são conclusivas. Tais informações devem ser consideradas apenas para fins de referência (vide “**Metodologia**”).

O mercado jurídico no Chile tem se desenvolvido de modo consistente com a economia do país. Trabalhos internacionais são conduzidos por alguns poucos escritórios, em sua maioria escritórios de origem chilena baseados em Santiago.

Embora os escritórios de advocacia no Chile tenham iniciado o desenvolvimento de atividades de marketing há menos de dez anos, a disciplina aparenta ter evoluído rapidamente no país. A prospecção agressiva de clientes foi acompanhada de abordagens sofisticadas de marketing, com 75% dos respondentes planejando suas ações de marketing e alocando um orçamento dedicado. Porém, o sócio de um escritório chileno afirmou criticamente que o marketing jurídico *“ainda é muito amador e o mercado não é demasiadamente grande, mas à medida que a concorrência aumentar será cada vez mais importante abordá-lo de maneira mais estatégica, realizando investimentos.”*

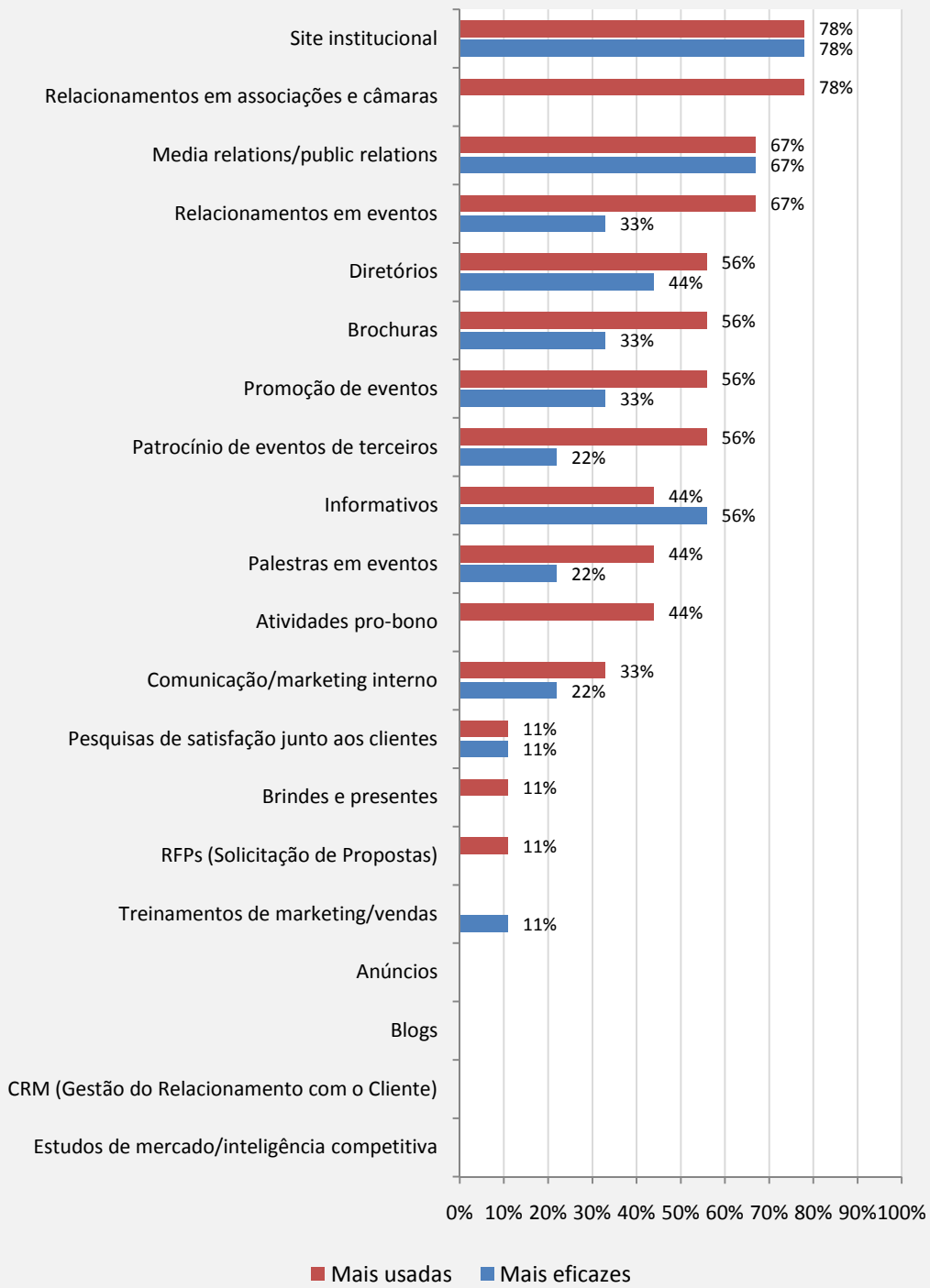
A relativa sofisticação encontrada no Chile também se faz presente em um maior número de escritórios mensurando a eficácia do marketing desenvolvido, comparativamente aos demais países pesquisados. Por outro lado, os escritórios chilenos em geral não terceirizam as atividades de marketing, mantendo pequenos departamentos com um ou dois profissionais de marketing. As decisões normalmente são tomadas por comitês.

Os escritórios chilenos aparentam uma preferência maior por inserções em diretórios, pelo uso de assessorias de imprensa e pelo patrocínio de eventos promovidos por terceiros, como forma de promover o seu trabalho. Como qualquer tipo de promoção é proibido no país, os escritórios locais fazem pouco uso de informativos, de palestras em eventos e de brindes e presentes. Nenhum respondente afirmou fazer uso de anúncios, de blogs, de sistemas de gestão do relacionamento com o cliente (CRM), de treinamentos de marketing/vendas para advogados ou de estudos de mercado/inteligência competitiva.

Consistentemente com o uso de diretórios especializados e de assessorias de imprensa, os escritórios chilenos acreditam que tais ferramentas também são bastante eficazes. A promoção de eventos, a participação em palestras e o desenvolvimento de relacionamentos são, de modo geral, considerados menos eficazes. Nenhum respondente considerou anúncios, blogs, gestão do relacionamento com o cliente (CRM) e atividades pro-bono como ferramentas de marketing eficazes.

O maior desafio para os escritórios chilenos aparenta ser *“como tornar o escritório conhecido sem violar a ética profissional e a confidencialidade de nossos clientes”*, segundo sugerido pelo sócio de um escritório local.

### Chile: ferramentas mais usadas e mais eficazes



## Colômbia

As informações levantadas no estudo para a Colômbia são baseadas em apenas quatro escritórios respondentes e, portanto, não são conclusivas. Tais informações devem ser consideradas apenas para fins de referência (vide “**Metodologia**”).

Os principais escritórios de advocacia colombianos tendem a ser menores que os escritórios em outras jurisdições da América Latina, com profissionais autônomos representando a maior parte do mercado jurídico. Enquanto os escritórios voltados para o mercado corporativo crescem em importância, escritórios estrangeiros ainda não participam de forma ativa no país.

O marketing jurídico começou por volta de 1995 e atingiu um nível moderado de aceitação e sofisticação. Atualmente 75% dos escritórios possuem um plano de marketing, assim como um orçamento na faixa de 2% a 3% do faturamento anual, excluídos os custos com pessoal e viagens. Os advogados registram o tempo investido em marketing, pois é considerado para fins de avaliação e compensação salarial. Por outro lado, 75% não mensuram a eficácia das ações de marketing. O sócio sênior de um escritório colombiano sugere que o marketing precisa ser *“assimilado e visto como parte das atividades cotidianas de todos e de cada um dos advogados do escritório”*.

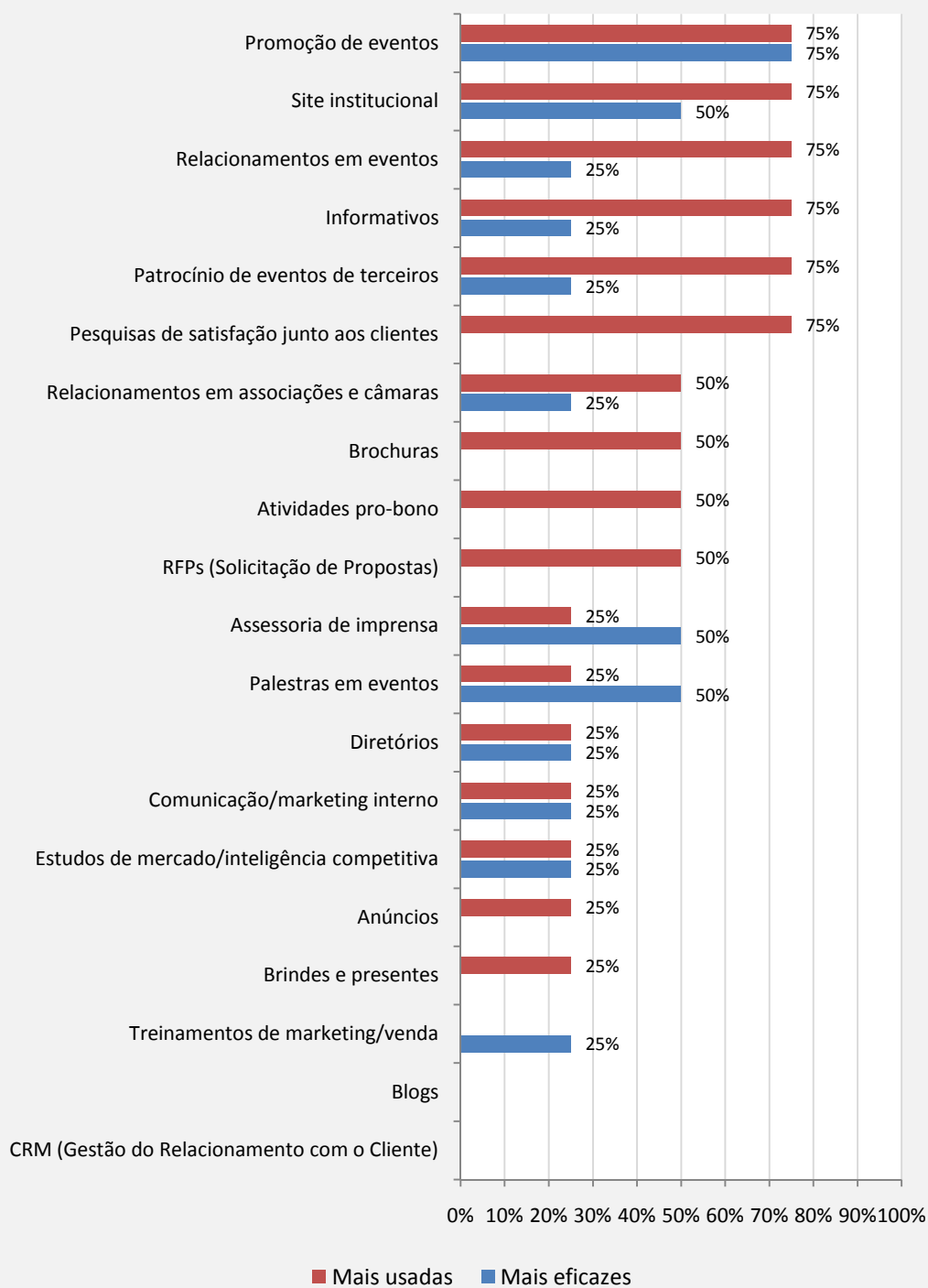
Os escritórios locais tendem a possuir pequenos departamentos de marketing, com um ou dois profissionais especializados, e são relativamente mais suscetíveis à contratação de consultores externos do que outros países latino-americanos pesquisados. Por outro lado, apenas o sócio sênior/administrador ou um comitê de marketing aparentam responder pelas decisões concernentes ao marketing.

De acordo com os resultados da pesquisa, 75% dos principais escritórios de advocacia colombianos fazem uso de pesquisas de satisfação junto aos clientes, em comparação com a média para a região de 24%. Informativos, patrocínio de eventos de terceiros, promoção de eventos e solicitação de propostas (RFPs) também aparentam ocorrer com frequência no país, sendo que brochuras, diretórios especializados, assessoria de imprensa, palestras em eventos de terceiros, brindes e presentes e comunicação/marketing interno são menos usados. Nenhum escritório respondente emprega blogs ou sistemas de gestão do relacionamento com o cliente (CRM) em suas atividades de marketing.

Mais escritórios na Colômbia consideram a promoção de eventos como uma ferramenta eficaz do que qualquer outro país latino-americano presente no estudo. Curiosamente, e principalmente pelo uso frequente, os principais escritórios acreditam pouco na eficácia de informativos, de solicitação de propostas (RFPs) e, um tanto surpreendente, de pesquisas de satisfação junto aos clientes. Brochuras, anúncios, blogs, gestão do relacionamento com o cliente (CRM), desenvolvimento de relacionamentos em eventos, atividades pro-bono e brindes e presentes são também considerados pouco eficazes.

O sócio de um escritório colombiano afirmou que *“a similaridade das estratégias de marketing adotadas pelos escritórios são um grande desafio”*.

### Colômbia: ferramentas mais usadas e mais eficazes



## México

As informações levantadas no estudo para o México são baseadas em apenas oito escritórios respondentes e, portanto, não são conclusivas. Tais informações devem ser consideradas apenas para fins de referência (vide “**Metodologia**”).

Um pequeno número de escritórios locais e estrangeiros presta serviços a empresas locais e multinacionais baseadas no país, mas apenas alguns poucos escritórios estrangeiros, norte-americanos em sua maioria, conseguiram impactar o mercado local, apesar de sua proximidade aos EUA. O mercado jurídico mexicano é diferente de outros mercados, pois os escritórios do tipo “full-service” (que atuam em todas as áreas do Direito) não se juntam e crescem em tamanho, mas geralmente se fragmentam dando origem a boutiques especializadas. Os clientes, portanto, contam com uma oferta mais ampla de prestadores de serviços jurídicos, em sua maioria baseados na Cidade do México, o centro comercial do país.

Como em outras jurisdições latino-americanas, os escritórios no México iniciaram com ações formais de marketing na segunda metade da década de 1990. Atualmente, 75% dos escritórios respondentes possuem um plano de marketing e dois terços o complementam com um orçamento dedicado.

Embora alguns escritórios mexicanos mantenham alguns dos maiores departamentos de marketing da região, 43% dos principais escritórios não empregam um único profissional de marketing em tempo integral. A razão para tanto pode residir em um maior número de boutiques especializadas existente no país e podem também explicar porque somente 25% dos escritórios mexicanos afirmaram mensurar a eficácia de suas ações de marketing.

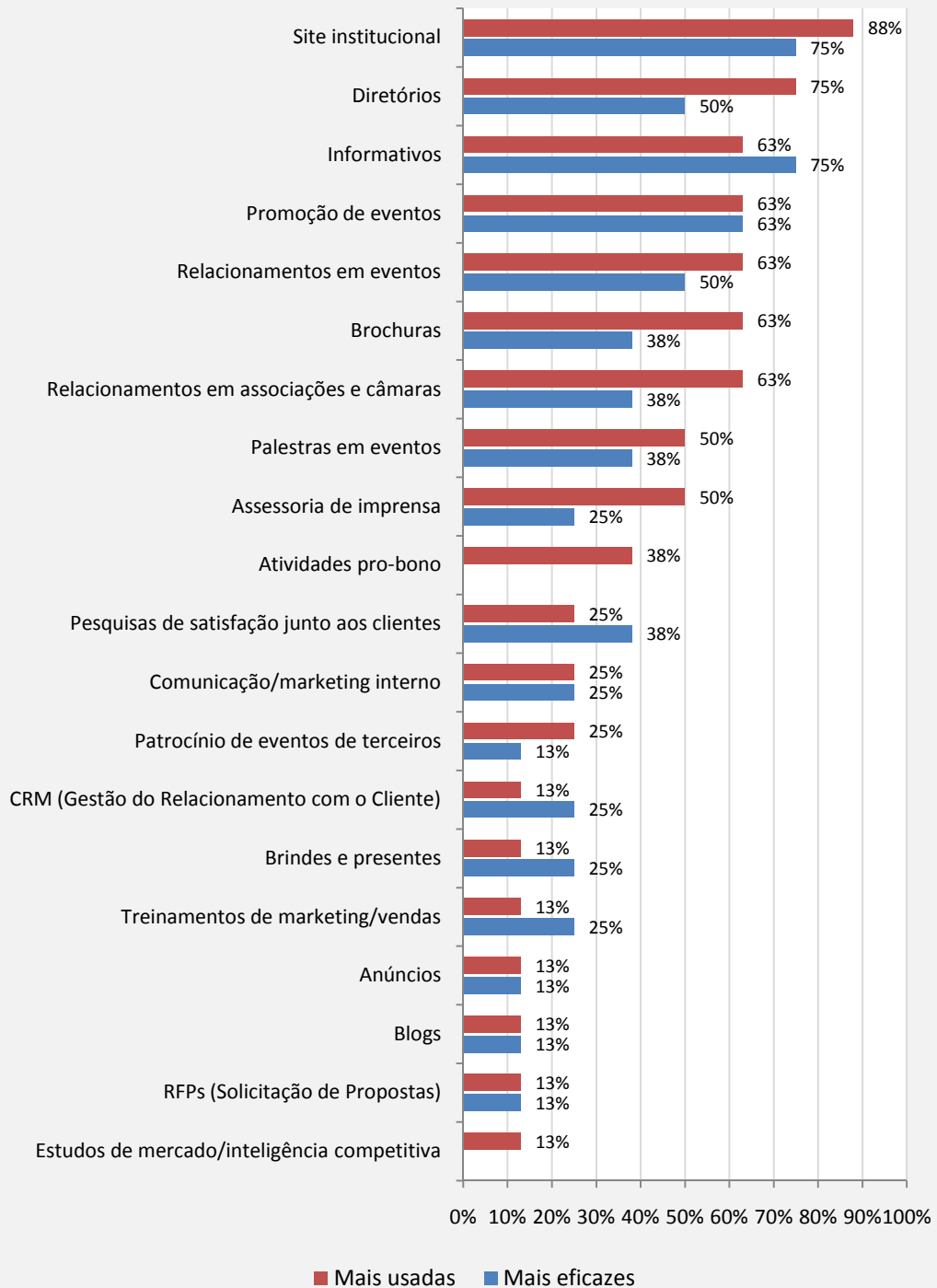
Os resultados da pesquisa sugerem que diretórios especializados têm um grande peso no México, com 75% dos respondentes confirmando a sua participação em tais publicações. A média da região para esse mesmo recurso é de 35%. Igualmente popular quando comparado aos escritórios de outros mercados abordados no estudo são os sites institucionais e os blogs. Os escritórios mexicanos tendem a fazer uso de anúncios, de patrocínio de eventos de terceiros, de desenvolvimento de relacionamentos, de brindes e presentes e de comunicação/marketing interno com menos frequência que os escritórios nos demais países pesquisados.

Curiosamente, algumas das ferramentas menos usadas aparentam ser consideradas as mais eficazes: brochuras, diretórios especializados, sites institucionais, promoção de eventos, desenvolvimento de relacionamentos e pesquisas de satisfação junto aos clientes. Por outro lado, o uso de assessorias de imprensa e o patrocínio de eventos são considerados menos eficazes do que a média latino-americana. Nenhum escritório mexicano considerou atividades pro-bono ou estudos de mercado/inteligência competitiva como ferramentas eficazes.

Os escritórios de advocacia mexicanos aparentam perceber o marketing como um desafio cultural, pois, segundo definido por um sócio administrador, “*o marketing no México deve ser realizado de maneira a não ser visto como ‘vulgar’ e não aparentar uma ‘solicitação’.*” Outro sócio de escritório mexicano complementou, afirmando que o marketing jurídico “*deve ser desenvolvido de forma elegante e mantendo um alto nível de padrão ético.*” De fato, o sócio administrador de outro escritório respondente deixou claro que “*os advogados não promovem seus serviços a princípio; sua melhor propaganda é o boca-a-boca.*”



### México: ferramentas mais usadas e mais eficazes



## Peru

As informações levantadas no estudo para o Peru são baseadas em apenas três escritórios respondentes e, portanto, não são conclusivas. Tais informações devem ser consideradas apenas para fins de referência (vide “**Metodologia**”).

O mercado jurídico peruano tornou-se mais competitivo e dinâmico, tendo presenciado inúmeras reorganizações e cisões ao longo dos últimos anos. Escritórios nacionais dominam um mercado onde nenhum escritório estrangeiro se faz presente.

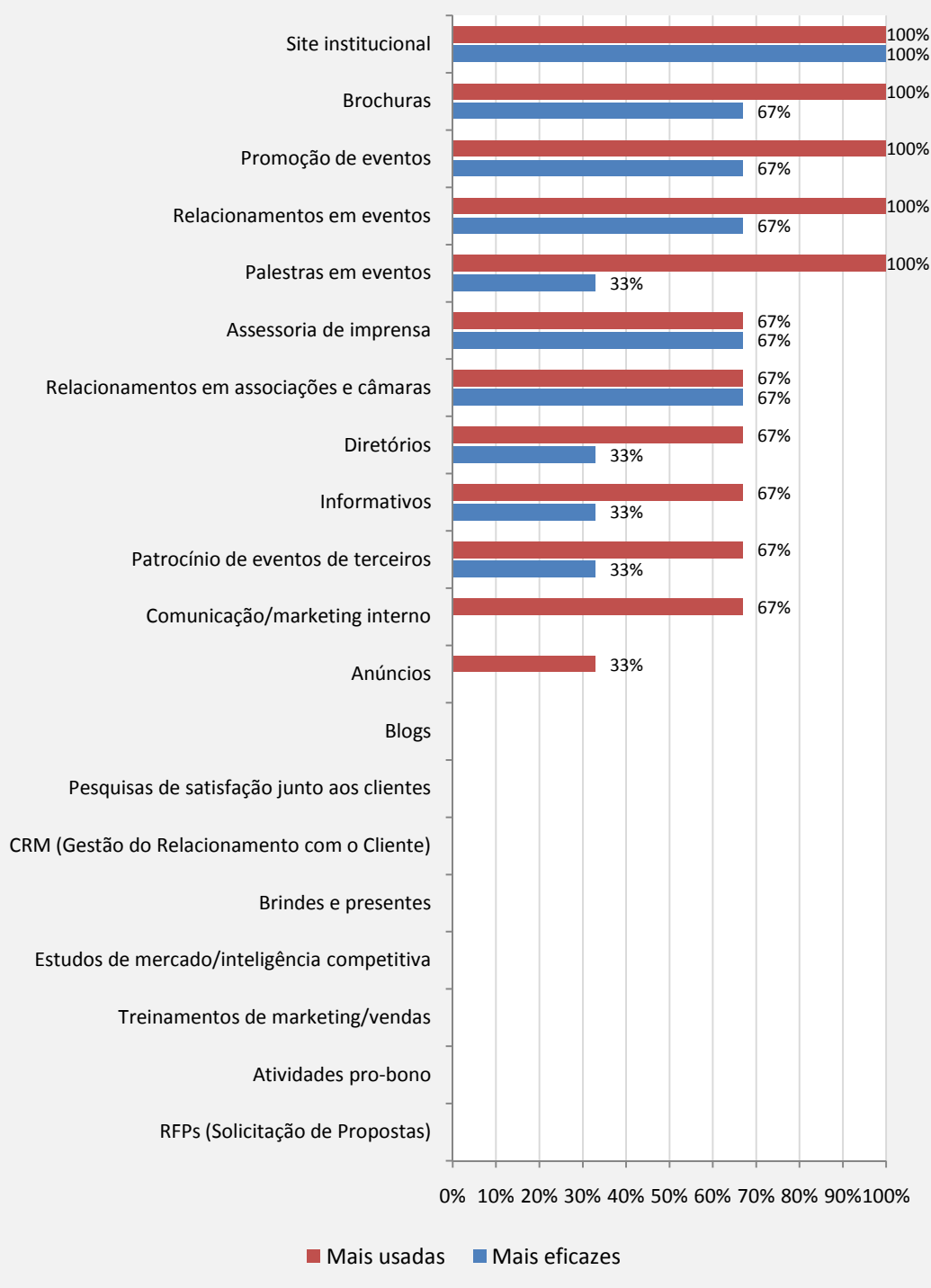
Com pouca afluência e ameaça de práticas estrangeiras de marketing jurídico, não é nenhuma surpresa que os escritórios peruanos foram os últimos a abraçar o marketing dentre todas as jurisdições pesquisadas na América Latina. Tendo iniciado apenas por volta de 2000, o marketing encontra-se ainda nas mãos dos advogados, pois a maioria dos escritórios não emprega profissionais especializados. Apenas um terço atualmente possui um plano de marketing e nenhum escritório mensura os resultados de suas ações. Os escritórios, entretanto, normalmente contam com um orçamento que varia de menos de 1% a mais de 4% do faturamento anual bruto. As decisões são tomadas pelo sócio sênior/administrador ou por um sócio responsável pelo marketing.

Brochuras, sites institucionais, promoção de eventos e palestras em eventos de terceiros são empregados por todos os escritórios peruanos participantes do estudo. Igualmente utilizados com frequência, em comparação com a média latino-americana, são: diretórios especializados, assessorias de imprensa, patrocínio de eventos de terceiros, desenvolvimento de relacionamentos e comunicação/marketing interno. Apesar do uso intenso de alguns recursos, os escritórios peruanos aparentemente não fazem uso de blogs, sistemas de gestão do relacionamento com o cliente (CRM), atividades pro-bono, brindes e presentes, solicitação de propostas (RFPs), treinamentos de marketing/vendas para advogados, estudos de mercado/inteligência competitiva e pesquisas de satisfação junto aos clientes.

Os escritórios peruanos apreciam a eficácia de brochuras, de sites institucionais, de assessorias de imprensa, do patrocínio de eventos de terceiros e do desenvolvimento de relacionamentos. Já informativos, anúncios, blogs, gestão do relacionamento com o cliente (CRM), atividades pro-bono e todas as demais ferramentas de marketing são consideradas pouco eficazes.

O sócio administrador de um escritório peruano afirmou que o marketing jurídico *“é algo sobre o qual estamos a par e que temos procurado desenvolver tendo em consideração as limitações impostas pelo Código de Ética e pelo tempo disponível.”*

### Peru: ferramentas mais usadas e mais eficazes



## Venezuela

As informações levantadas no estudo para a Venezuela são baseadas em apenas seis escritórios respondentes e, portanto, não são conclusivas. Tais informações devem ser consideradas apenas para fins de referência (vide “**Metodologia**”).

Diferentemente de outras jurisdições da América Latina presentes no estudo, grandes escritórios estrangeiros dominam o mercado, com a presença de alguns poucos representantes nacionais de peso. Esse grupo de escritórios é responsável pela maior parte do trabalho estrangeiro realizado no país. Atualmente, com o regime Chávez, o setor privado encontra-se bastante cauteloso e há pouca entrada de investimentos estrangeiros.

Os principais escritórios locais iniciaram atividades formais de marketing na primeira metade da década de 1990. Atualmente os escritórios empregam entre um e três profissionais especializados. Provavelmente devido à influência e presença de escritórios estrangeiros, os profissionais de marketing na Venezuela se envolvem relativamente mais na tomada de decisão do que em qualquer outra jurisdição pesquisada. Por outro lado, os escritórios venezuelanos aparentam raramente optar pela contratação de consultores externos.

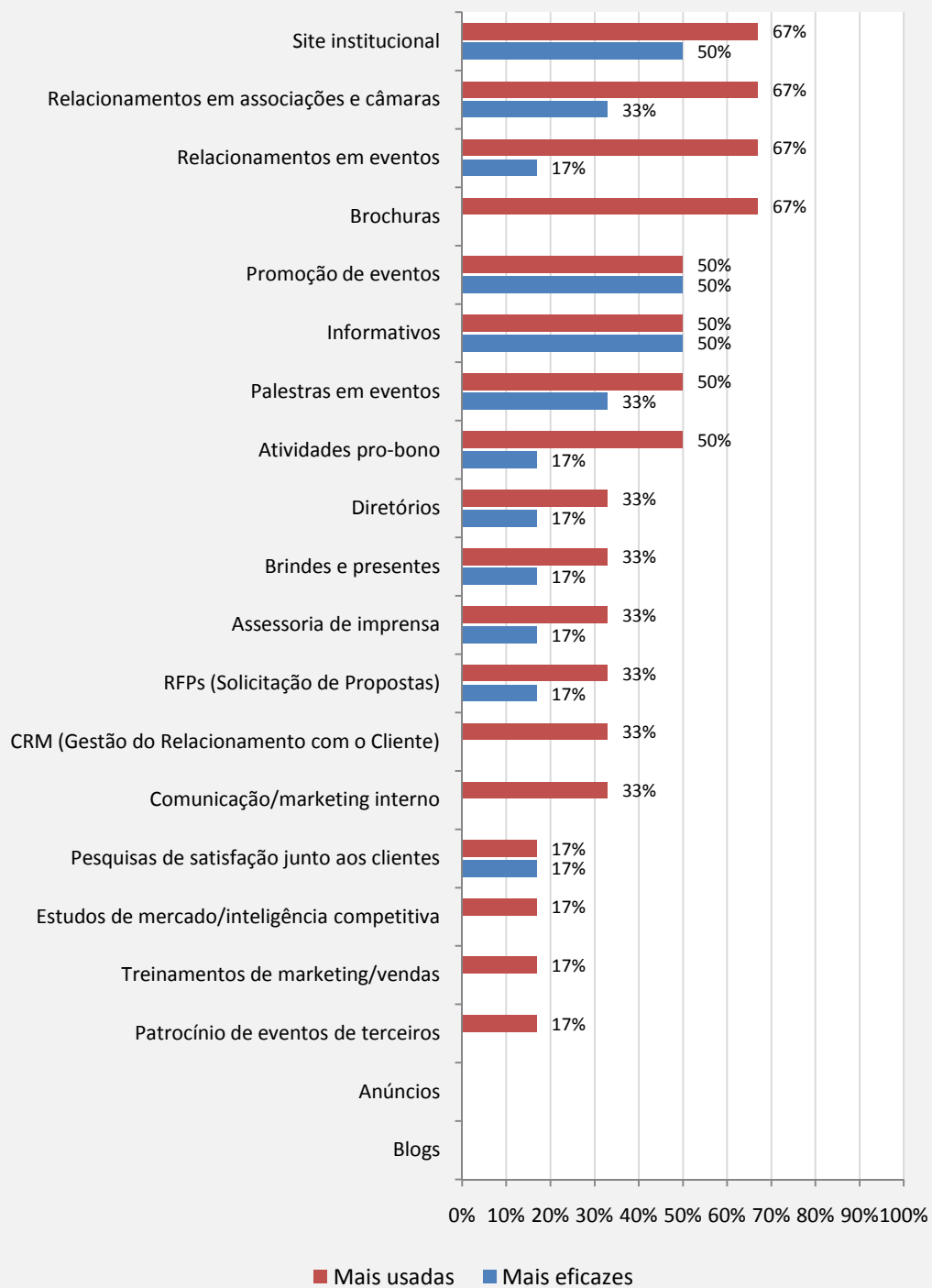
Os advogados normalmente registram o tempo investido em ações de marketing, usualmente considerado para fins de avaliação e compensação salarial. Surpreendentemente, apenas metade dos escritórios afirmou possuir um plano de marketing e um orçamento que, quando existente, encontra-se na faixa entre 1% e 2% do faturamento anual bruto.

Os escritórios de advocacia na Venezuela são mais suscetíveis ao uso de brochuras, de sistemas de gestão do relacionamento com o cliente (CRM), de solicitação de propostas (RFPs) e de treinamentos de marketing/vendas para advogados do que os demais países latino-americanos. Por outro lado, são menos suscetíveis ao uso de importantes recursos empregados em outras jurisdições: informativos, assessorias de imprensa, patrocínio de eventos de terceiros e pesquisas de satisfação junto aos clientes. Nenhum dos principais escritórios venezuelanos aparenta atualmente empregar anúncios ou blogs na promoção de suas atividades, pois ações promocionais são proibidas pelo código de ética.

Os escritórios venezuelanos aparentam um maior entusiasmo pela eficácia de instrumentos individuais de marketing do que os escritórios nos demais países pesquisados. Em particular, ferramentas impressas (informativos, brochuras, anúncios e diretórios especializados) e ferramentas tecnológicas (sites institucionais, blogs e gestão do relacionamento com o cliente) não foram consideradas muito eficazes. A mesma opinião se apresentou para a contratação de assessorias de imprensa, o patrocínio de eventos de terceiros e a realização de palestras em eventos.

Mais de um respondente afirmou que a situação política é o grande desafio atualmente enfrentado pelos escritórios de advocacia. Segundo o sócio administrador de um escritório local, a Venezuela é atualmente *“um país onde o governo nacionaliza a indústria privada e onde há muito pouca fé no Direito.”*

### Venezuela: ferramentas mais usadas e mais eficazes



## Países pesquisados na América Latina

País	População <sup>a</sup>	PIB (Valores atuais de mercado) <sup>a</sup>	Percentual do PIB da América <sup>a</sup>	Número de advogados	População/advogado
Brasil	187 milhões	US\$ 1.068 bilhões	36,3	560.000 <sup>b</sup>	334
México	104 milhões	US\$ 840 bilhões	28,5	191.000 <sup>c</sup>	545
Argentina	39 milhões	US\$ 213 bilhões	7,2	131.507 <sup>d</sup>	297
Venezuela	27 milhões	US\$ 182 bilhões	6,2	111.608 <sup>c</sup>	242
Chile	16 milhões	US\$ 145 bilhões	4,9	19.000 <sup>d</sup>	842
Colômbia	47 milhões	US\$ 135 bilhões	4,6	135.785 <sup>d</sup>	346
Peru	28 milhões	US\$ 93 bilhões	3,2	70.000 <sup>c</sup>	400

Cabe ressaltar que muitos países latino-americanos não fazem uso de um exame oficial para que um bacharel em Direito possa tornar-se um advogado. Uma vez obtido o grau de bacharel em uma escola de Direito, o estudante passa a intitular-se “advogado”. Logo, os números de advogados listados acima não necessariamente refletem o número atual de advogados praticantes.

## Outros países para fins de comparação

País	População <sup>a</sup>	PIB (Valores atuais de mercado) <sup>a</sup>	Número de advogados	População/advogado
EUA	300 milhões	US\$ 13.245 bilhões	1.143.000 <sup>e</sup>	262
China	1.314 milhões	US\$ 2.630 bilhões	110.000 <sup>f</sup>	11.945

Fontes:

- (a) International Monetary Fund (IMF)  
World Economic Outlook Database – April 2007 Edition  
[www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/01/data/index.aspx](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/01/data/index.aspx)
- (b) Ordem dos Advogados do Brasil (OAB)  
[www.oab.org.br/relatorioAdvOAB.asp](http://www.oab.org.br/relatorioAdvOAB.asp) (August 2007)
- (c) Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA)  
Reporte sobre la Justicia en las Américas 2006-2007  
[www.cejamericas.org/doc/proyectos/reporte2006-2007.pdf](http://www.cejamericas.org/doc/proyectos/reporte2006-2007.pdf)
- (d) Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA)  
Reporte de la Justicia – Tercera edición (2006-2007)  
[www.cejamericas.org/reporte](http://www.cejamericas.org/reporte)
- (e) American Bar Association  
[www.abanet.org](http://www.abanet.org)
- (f) Chinese Law Firm Directory  
[www.chinalawyers.com](http://www.chinalawyers.com)

## Sistemas legais e regras das ordens de advogados

Sendo um mercado tradicionalmente muito regulado, os profissionais de marketing devem estar cientes das regras e regulamentos locais sobre atividades de promoção e marketing. Esta seção procura apresentar um panorama resumido dos sistemas legais e dos respectivos regulamentos locais, mas não é e nem deve ser tomada como um aconselhamento preciso. Para evitar a violação de quaisquer regras locais, recomendamos entrar em contato diretamente com a ordem de advogados de cada país para informações atualizadas.

### Argentina

O sistema legal na Argentina é um misto dos sistemas legais dos EUA e da Europa ocidental.

Os regulamentos de atividades relacionadas ao marketing são parcialmente definidos pela *Ley 23.187 – Ejercicio de la Abogacia en la Capital Federal (1985)*, que proíbe a publicação de anúncios que possam causar confusão, que ofereçam vantagens que possam violar as leis em vigor ou que sejam contrários à ética profissional. O regulamento também proíbe o uso de intermediários remunerados para captação de negócios.

Ambas as proibições são reforçadas no código de ética do Colegio Público de Abogados de la Capital Federal (Buenos Aires), que estabelece que os advogados devem evitar prospectar clientes que já sejam atendidos por outros advogados. Por outro lado, o código permite a divulgação de decisões que não sejam finais, mas deverão ser apresentadas como tal.

O código também reforça a importância de proteger informações confidenciais do cliente e, acima de tudo, a importância de trabalhar com dignidade profissional.

### Brasil

O sistema legal no Brasil é baseado no Direito Romano.

Os padrões para a promoção e divulgação de serviços jurídicos no país são definidos pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). As principais regras concernentes ao marketing são definidas no Código de Ética e Disciplina (1995), que traz uma longa e detalhada seção sobre o tema, uma considerável diferença em comparação com outros países pesquisados. Além da seção dedicada à publicidade, o código apresenta duas regras fundamentais: (i) O exercício da advocacia é incompatível com qualquer procedimento de mercantilização; (ii) É vedado o oferecimento de serviços profissionais que impliquem, direta ou indiretamente, inculcação ou captação de clientela.

Em 2000, a OAB emitiu o *Provimento 94*, que foca exclusivamente em promoção e divulgação, e atualiza a seção do código de ética dedicada ao tema para os tempos da internet. De modo geral, os advogados são proibidos de anunciar na TV, no rádio e em “outdoors”. O uso de intermediários para captação de clientes também é proibido. Outros tipos de promoção, como inserções na mídia, anúncios em revistas e internet, dentre outras possibilidades, são permitidos, mas devem ser discretos e moderados. A presença de advogados na mídia é permitida, mas deve sempre ter um cunho informativo ou educacional. Aparições regulares ou apresentações de autopromoção devem ser evitadas. Os advogados devem também evitar discutir casos em andamento ou mencionar os nomes de seus clientes.

O *Provimento 94* também estabelece que a utilização de meios promocionais típicos de atividade mercantil não é permitida. Além disso, nenhum outro tipo de atividade deve ser divulgado em conjunto com a advocacia.

Em geral, as regras de ética brasileiras são semelhantes às dos demais países latino-americanos. A principal diferença reside no fato de que são mais detalhadas e nomeiam explicitamente uma ampla variedade de meios de divulgação como, por exemplo, cartões de visitas, brochuras, anúncios, mídia, informativos e sites institucionais. Os regulamentos em outros países da região são geralmente curtos, vagos e abertos a diferentes interpretações sobre o que é efetivamente permitido.

## Chile

O sistema legal chileno é derivado do Direito espanhol. Os códigos subseqüentes foram influenciados pelo Direito francês e austríaco. Em junho de 2005, o Chile completou uma revisão geral de seu sistema jurídico criminal, adotando o estilo adversarial norte-americano.

O código chileno de ética profissional traz alguns poucos artigos sobre temas relacionados a marketing. É estabelecido que os negócios gerados devem ser resultados da reputação, da honra e da competência profissional de um advogado. A solicitação direta ou indireta de trabalho, juntamente com uma divulgação calcada na autopromoção, deve ser evitada, pois é contrária à dignidade da profissão.

Os advogados podem veicular avisos informativos, mas apenas com o nome do escritório, seu endereço e especialidades. O uso regular da mídia para realizar afirmações sobre o escritório ou casos em andamento também são considerados contrários à dignidade da profissão. A divulgação de casos em litígio somente pode ser realizada quando há uma decisão final. Ainda assim, a divulgação deverá ser feita de forma respeitosa e moderada, sendo restrita a publicações profissionais e científicas.

## Colômbia

O sistema legal colombiano é baseado no Direito espanhol. Um novo código criminal, modelado a partir de procedimentos norte-americanos, se transformou em lei em 2004 e vem sendo gradualmente adotado.

De todos os países latino-americanos representados no estudo, a Colômbia possui o mais recente código de ética. A *Ley 1123 – Código Disciplinario del Abogado* (2007) atualiza uma antiga versão do código de ética, mas, infelizmente, não trouxe nenhuma mudança com relação à regulamentação das atividades de marketing.

O uso de intermediários para obtenção de trabalho ou a oferta de comissões em troca de recomendações são ambos considerados impróprios e contrários à dignidade da profissão. Qualquer tipo de anúncio que vá além dos nomes dos advogados, títulos, especialidades, endereço e demais informações básicas é também considerado impróprio. O mesmo vale para publicidade de autopromoção, sejam procuradas pelo advogado ou ofertadas pela mídia.



---

## México

O sistema legal no México é um mistura da teoria constitucional norte-americana com o um sistema baseado no Direito Civil.

O código de ética do Ilustre y Nacional Colegio de Abogados de México (1997) apresenta apenas alguns poucos tópicos dedicados ao marketing.

Os advogados são proibidos de realizar qualquer tipo de divulgação que implique na mercantilização da profissão ou em concorrência desleal. A divulgação de casos deve ser evitada e a presença regular na mídia é considerada contrária à dignidade da profissão.

## Peru

O Peru é um país com sistema legal baseado no Direito Civil.

O código de ética profissional do Colegio de Abogados del Peru (1997) estabelece que os clientes devem ser o resultado da reputação, da honra e da competência profissional do advogado. A solicitação direta ou indireta de trabalho, juntamente com uma divulgação de autopromoção, deve ser evitada, pois é contrária à dignidade da profissão.

Os advogados podem veicular avisos informativos, mas apenas com o nome do escritório, seu endereço e especialidades. O uso regular da mídia para realizar afirmações sobre o escritório ou casos em andamento também é considerado contrário à dignidade da profissão. A divulgação de casos em litígio somente pode ser realizada quando há uma decisão final.

## Venezuela

A Venezuela conta com um sistema judicial adversarial aberto.

O código de ética profissional, de 1985, estabelece que os advogados devem evitar discutir casos em andamento na mídia, especialmente litígios sem uma decisão final. A divulgação só é permitida quando há uma decisão final, mas deverá ser feita de forma informativa e restrita a publicações profissionais e científicas.

O aumento da clientela deve ser resultado da reputação, da honra e das habilidades profissionais do advogado. A solicitação direta ou indireta de trabalho, juntamente com uma divulgação calcada em autopromoção, deve ser evitada, pois é contrária à dignidade da profissão. A divulgação em meios impressos e audiovisuais é limitada a nome, título, especialidades, endereço, telefone e horário de atendimento. Qualquer tipo de anúncio comercial com promessas de resultados e vantagens especiais é considerado contrário à ética profissional.

O uso de intermediários remunerados para a geração de trabalho também é estritamente proibido e é considerado uma séria violação da ética profissional.

## Sobre os pesquisadores

### Marco Antonio P. Gonçalves

Administrador especializado em gestão e marketing para advogados e escritórios de advocacia, com oito anos de experiência no segmento de serviços profissionais e mais de 10 anos de experiência na área de tecnologia da informação. Palestrante habitual em eventos realizados pelo Brasil e via internet, possui longa experiência atuando como professor e instrutor em treinamentos técnicos e gerenciais.

- Autor de diversos artigos publicados em revistas, informativos, jornais e sites especializados no Brasil, Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha, Espanha e Peru.
- Criador do termo "espelhamento empresarial" que, em linhas gerais, congrega as razões pelas quais os escritórios de advocacia, independente do porte, devem adotar práticas de administração. O termo foi oficializado em artigo publicado em dezembro de 2006 no Consultor Jurídico sob o título *Quer goste ou não, escritório de advocacia é uma empresa*.
- Autor do blog *marketingLEGAL*, o primeiro do país sobre marketing jurídico e temas relacionados à gestão de escritórios de advocacia.
- Fundador e coordenador do *Marketing Jurídico Brasil*, o primeiro grupo aberto do país voltado para debates e troca de experiências entre profissionais envolvidos com gestão e marketing de escritórios, atualmente com mais de 350 membros.
- Co-fundador da *Gonçalves & Gonçalves Marketing Jurídico*, consultoria especializada em soluções de gestão e marketing para advogados e escritórios de advocacia.

Contato: [goncalves@marketingjuridico.com.br](mailto:goncalves@marketingjuridico.com.br).

### Silvia Hodges

Com vários anos de experiência em marketing, iniciou sua carreira atuando em empresas européias, posteriormente em escritórios de advocacia e, finalmente, como consultora externa de inúmeros escritórios de serviços profissionais. Atualmente trabalha em seu doutorado em marketing jurídico (Nottingham Law School, Reino Unido) e atua como professora do departamento de marketing e comunicação do Emerson College (Boston, EUA).

- Pesquisadora e autora de vários estudos sobre comportamento de compra e marketing jurídico na Europa, na América Latina e nos Estados Unidos.
- Colunista sobre marketing jurídico em jornal italiano de negócios e autora de inúmeros artigos sobre o tema.
- Autora de livro sobre marketing jurídico publicado pela WoltersKluwer/UTET (2007) e colaboradora em vários outros livros.
- Palestrante habitual em conferências voltadas para o mercado jurídico.
- Fundadora da rede de relacionamentos sobre marketing *Legal Marketing Italia* e do *Managing Partner Roundtable*, uma mesa redonda de sócios envolvidos com marketing.
- Co-fundadora da *Marketude*, consultoria especializada em marketing para escritórios de advocacia e de contabilidade.

Contato: [hodges@silviahodges.com](mailto:hodges@silviahodges.com).

**Os pesquisadores agradecem pela imensa ajuda na realização do estudo: Ivan Cavero (Peru), Leopoldo Hernández Romano (México), Dr. Mark Greene (EUA) e Silvana Deolinda (Brasil).**

## Sobre a Legal Marketing Association

---

The Authority for Legal Marketing®

A Legal Marketing Association (LMA), fundada em 1985, é uma organização sem fins lucrativos dedicada a servir os interesses e manter os padrões profissionais dos homens e mulheres envolvidos com marketing jurídico, não só nos Estados Unidos, mas no mundo. A associação conta atualmente com quase 3.000 membros e muitos projetos internacionais em andamento.

Um dos principais objetivos da associação é prover seus membros com informações atuais e relevantes sobre uma ampla variedade de temas relacionados ao marketing jurídico para que possam crescer pessoal e profissionalmente. Os membros da LMA têm acesso a uma grande quantidade de recursos, incluindo programas educacionais, a publicação mensal *Strategies*, o próprio site da associação, um banco online de empregos, estudos de mercado e muito mais.

Mais do que relacionamentos, a Legal Marketing Association provê ferramentas reais e um vasto banco de conhecimento para que seus membros possam desenvolver estratégias de sucesso em seus escritórios.

### **Legal Marketing Association**

1926 Waukegan Road, Suite 1  
Glenview, IL 60025

Tel: (847) 657-6717

Fax: (847)657-6819

E-mail: [lma-hq@tcag.com](mailto:lma-hq@tcag.com)

Site: [www.legalmarketing.org](http://www.legalmarketing.org)