

# **Marketing e Estratégia para Advogados**

## **Pesquisa de mercado, posicionamento e ações para “feedback”**

**24.11.2009**

**Prof. Marco Antonio P. Gonçalves**

# Programa de aula

- Considerações iniciais.
- Pesquisa de mercado.
- Posicionamento.
- Ações para “feedback”.

# Considerações iniciais

Orientação interna

X

Orientação externa

# Considerações iniciais

Orientação para produção, produto ou venda

X

Orientação para marketing

**Seu escritório consulta  
pesquisas de mercado?**

**Seu escritório já encomendou  
alguma pesquisa de mercado?**

# O que são pesquisas de mercado?

*Abordagem sistemática e objetiva do desenvolvimento e fornecimento de **informações para o processo decisório de marketing.***

–Thomas Kinnear e James Taylor

*Pesquisa de mercado corresponde à coleta, análise e divulgação sistemática de **dados relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada pela organização.***

–Philip Kotler, autoridade mundial em marketing

# Pesquisas de mercado

- São realizadas para **minimizar os riscos envolvidos nos processos decisórios**, quando não existem informações suficientes para esclarecer determinadas questões.
  - Ex.: Qual a percepção do varejo de pequeno porte com relação ao escritório?
- São **realizadas por empresas especializadas** e geralmente têm custo alto, dada a especificidade do trabalho realizado.

# Contratação

- Alguns cuidados na hora de contratar uma empresa especializada:
  - **Promover uma concorrência;**
  - **Estabelecer critérios de comparação;**
  - Não escolher uma empresa que tenha um concorrente do escritório entre seus clientes;
  - Negociar o pagamento vinculado a etapas;
  - **Desconfiar de orçamentos baixos;**
  - Exigir o cumprimento do código de ética da Associação Nacional de Empresas de Pesquisa;
  - Romper o contrato em caso de fraude.



# Etapas

- Principais etapas de elaboração de uma pesquisa:
  - **Definição do problema mercadológico** (contexto);
  - **Definição dos objetivos da pesquisa;**
  - Definição da metodologia da pesquisa;
  - Organização e treinamento da equipe;
  - Coleta de dados;
  - Tratamento e análise dos dados coletados.
  - Conclusões e relatório final.

# Abordagens

- **Qualitativa:**

- Não-probabilística (não-estatística);
- Amostras pequenas;
- Conhecimento profundo da opinião dos indivíduos da amostra com relação ao problema estudado;
- Não permite tirar conclusões para o universo.

- **Quantitativa:**

- Probabilística (estatística);
- Mensura características usando distribuições percentuais ou graus de avaliação.

# Universo e amostragem

- **Universo** – Qualquer conjunto finito ou infinito de indivíduos com uma característica comum.
  - Exemplos: diretores jurídicos, empresários de indústrias de pequeno porte etc.
- **Amostragem** – Um “retrato” do universo que o represente estatisticamente.
  - Exemplo: 10% dos diretores jurídicos de empresas com mais de R\$ 1 bilhão de faturamento anual.

# Entrevista

- Os meios mais tradicionais são:
  - **Entrevistas pessoais presenciais;**
  - **Entrevistas pessoais por telefone;**
  - Questionário via internet;
  - Questionário impresso por correio;
  - ...
  - Uma combinação das opções acima.
- É preciso escolher o meio que melhor se ajuste ao contexto da pesquisa.

# Exemplo de pesquisa de mercado (1)

- **Contratante:** escritório de grande porte.
- **Problema/contexto:** renovação da identidade visual e todos os materiais de marketing.
- **Objetivo:** determinar percepção do mercado quanto ao escritório (características).
- **Método:** entrevistas por telefone.
- **Amostra:** diretores jurídicos de empresas do eixo RJ-SP com mais de R\$ 1 bilhão de faturamento.

# Exemplo de pesquisa de mercado (2)

- **Contratante:** escritório de pequeno porte.
- **Problema/contexto:** campanha de prospecção.
- **Objetivo:** determinar receptividade do mercado-alvo para leque de produtos jurídicos.
- **Método:** entrevistas pessoais.
- **Amostra:** donos de empresas de varejo de pequeno porte de determinada localidade.



**Como você vê o seu escritório?**

**Como o seu escritório é visto pelo mercado?**

# “Causo” do Direito de Família

*Tenho um pequeno escritório com uma sócia e uma secretária, muito bem localizado e que goza de muito respeito entre os clientes e os operadores do Direito. Entretanto, esse bom conceito não se traduz em resultados financeiros. Nosso faturamento é extremamente instável e se acha em curva descendente de uns 7 meses para cá. **Fazemos "clínica geral" mas acabamos com um certo carimbo em Direito de Família, o que é péssimo.***

–Trecho de mensagem recebida pelo professor



# O que é posicionamento?

*Posicionamento de marketing é a **imagem que se projeta na mente do consumidor**, quando este pensa em determinada marca ou produto.*

–Philip Kotler, autoridade mundial em marketing

*O posicionamento não é aquilo que você faz com um produto. **Posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente potencial**. Em outras palavras, você posiciona o produto na mente do cliente potencial.*

–Al Ries e Jack Trout, autores do livro “Posicionamento: A Batalha por Sua Mente”

# Princípios básicos

- Você deve se posicionar na mente do cliente em potencial.
- Sua posição deve ser única: uma mensagem simples.
- Sua posição deve diferenciá-lo de seus concorrentes.
- Você deve sacrificar: **não pode ser tudo para todas as pessoas**. Deve concentra-se em uma coisa (foco).

Fonte: "Vendendo o invisível", Harry Beckwith, Ed. Best Seller.

# Mas focar não é restritivo?

Ação reativa

+

**Ação proativa**

# O caso do Skadden Arps

***Todo esse sucesso começou com o foco limitado*** de Flom. Concentrar-se em M&A tornou Skadden muito interessante para os clientes, por um motivo simples. Por mais que os takeovers possam ser desagradáveis, a capacidade de um advogado de lidar com eles demonstra claramente sua habilidade em lidar com casos complexos e pessoas (...) Em resumo, ***se você pode fazer M&As, pode fazer quase tudo.***

–Trecho do livro “Vendendo o invisível”, de Harry Beckwith

# Posição e posicionamento

- Posição (ou declaração de posição):
  - **Declaração fria e prática de como você é percebido na mente do cliente potencial**, positiva ou negativamente.
- Declaração de posicionamento:
  - **Expressa como você deseja ser percebido. É a mensagem essencial que deseja transmitir em todos os meios (“o que você quer que o mundo pense”);**

# Criando uma declaração de posicionamento

- É preciso responder algumas perguntas essenciais:
  - Quem é você?
  - Em que negócio você está?
  - A quem você serve?
  - Quais são as necessidades especiais dos clientes a quem você serve?
  - Contra quem você está competindo?
  - O que o torna diferente desses competidores?
  - **Qual é o benefício único que um cliente obtém de seu serviço?**

# Distância entre posição e declaração de posicionamento

- Dada a sua posição atual, o mercado acreditará em sua declaração de posicionamento?
- **A maioria das pessoas se ancora em sua posição inicial e não aceitará a nova posição se a distância entre elas for muito grande.**



**Seu escritório realiza pesquisa de  
satisfação com os clientes?**



# Ações para “feedback” dos clientes

- O contato do dia-a-dia com clientes normalmente gera “feedback” sobre o relacionamento, mas é recomendável desenvolver ações formais de tempos em tempos.
- **As ações podem ser desenvolvidas pelo próprio escritório**, abrangendo desde pesquisas de satisfação (foco no escritório) até pesquisas orientadas às necessidades do cliente.

# Pesquisas de satisfação

- São uma boa desculpa para aprofundar o relacionamento com a clientela.
- Podem ser realizadas de maneira mais ou menos formal, mas **devem obrigatoriamente levar a ações que melhorem o relacionamento.**
- **Recurso pouco usado por escritórios de advocacia**, seja no Brasil ou no exterior!

# Trabalho pela metade

*Apenas uma única vez em 6 anos ele foi convidado a participar de uma pesquisa de satisfação por um dos escritórios que atendiam a empresa. Ele respondeu por completo e com muita franqueza. Ele também **respondeu afirmativamente que gostaria de ser contactado pelo CEO do escritório sobre suas respostas (...) mas a ligação nunca aconteceu.***

- Trecho do whitepaper “Understanding your key client’s needs”, escrito por Patrick J. McKenna e Michael B. Rynowecer

# Modalidades

- Principais métodos para condução de pesquisas de satisfação: quantitativo e qualitativo (ou uma combinação de ambos).
- **Quantitativo:**
  - Maior quantidade de respondentes;
  - Respostas fechadas, estruturadas.
- **Qualitativo:**
  - Menor quantidade de respondentes;
  - Respostas abertas, não estruturadas.

# Quem convidar?

- Dependendo da quantidade de clientes, pode-se convidar:
  - **Os clientes mais representativos;**
  - Todos os clientes;
  - Etc.
- Algumas considerações:
  - Deve-se **convidar o ponto de contato;**
  - Para determinados meios de condução, a participação tende a ser baixa.

# Como conduzir uma pesquisa?

- Os meios recomendados são os mesmos usados em uma pesquisa de mercado:
  - Questionário impresso por correio;
  - **Questionário via internet;**
  - Entrevistas pessoais pelo escritório;
  - Entrevistas pessoais por terceiros;
  - ...
  - Uma combinação das opções acima.
- A realização por uma empresa especializada custa caro, mas tende a trazer melhores resultados.

# O que perguntar?

- Inúmeras opções:
  - Avaliação global do escritório e seus serviços;
  - Desempenho dos advogados;
  - Qualidade dos serviços;
  - Honorários e faturamento;
  - **Origem do relacionamento com o escritório;**
  - Recomendação do escritório a terceiros;
  - Sugestões de mudança;
  - Comparações com concorrentes;
  - Espaço para comentários livres;
  - Etc.

# Exemplo de questionário (1)

ATENDIMENTO		Grau de satisfação				Grau de importância		
		1	2	3	4	1	2	3
É atendido com educação e cordialidade?	Telefonista/secretária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Na recepção do escritório	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Por nossos advogados e estagiários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pela direção do escritório (sócios)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Por e-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A disponibilidade dos profissionais em atendê-lo		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebe respostas de todas as solicitações, dúvidas e/ou sugestões?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está satisfeito com o atendimento em geral?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



# Exemplo de questionário (2)

TRABALHO TÉCNICO: PROCESSOS	Grau de satisfação				Grau de importância		
	1	2	3	4	1	2	3
Cumprimento de prazos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprometimento com as causas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanhamento dos processos e tempo de tramitação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparo do advogado na condução de audiências?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto à facilidade para acesso a dados do processo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto ao atendimento recebido pelo seu Departamento Jurídico?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto à metodologia de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Exemplo de questionário (3)

QUANTO AOS RESULTADOS	Grau de satisfação				Grau de importância		
	1	2	3	4	1	2	3
Está satisfeito com os resultados em sua maioria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os eventuais acordos firmados têm sido satisfatórios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação às soluções apresentadas para suas necessidades mais imediatas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com relação à proatividade, iniciativa e tomada de decisões?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto ao acompanhamento das causas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto ao nível de nossos profissionais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Exemplo de questionário (4)

## DESEMPENHO PROFISSIONAL

» Avalie as seguintes afirmações sobre o **desempenho de nossos profissionais**.

	Discordo plenamente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo plenamente
Os profissionais demonstram competência nas áreas de atuação do escritório.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os profissionais demonstram criatividade na busca de soluções e alternativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os profissionais conhecem o seu negócio e o mercado em que está inserido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os profissionais demonstram interesse por suas preocupações e prioridades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os profissionais responsáveis por seus casos são acessíveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visitas de nossos profissionais são importantes para o relacionamento com o escritório.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Exemplo de questionário (5)

## QUALIDADE DOS SERVIÇOS

» Avalie as seguintes afirmações sobre a **qualidade de nossos serviços**.

	Discordo plenamente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo plenamente
O trabalho é realizado de forma eficaz e dentro dos prazos propostos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação sobre o andamento de seus casos é clara e objetiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contatos por telefone sobre seus casos são importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As informações e relatórios fornecidos atendem às suas expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipe administrativa (telefonistas, recepcionistas, secretárias e pessoal de apoio) é prestativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Exemplo de questionário (6)

## HONORÁRIOS E FATURAMENTO

» Avalie as seguintes afirmações sobre **honorários e faturamento**.

	Discordo plenamente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo plenamente
Os honorários cobrados são compatíveis com os serviços executados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As faturas permitem a correta identificação dos serviços prestados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dúvidas sobre faturas são esclarecidas satisfatoriamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O prazo para pagamento das faturas é satisfatório.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Você recomendaria nossos serviços?

- Segundo Frederick Reichheld, especialista em lealdade, a única pergunta que deve ser feita é:

***Qual a probabilidade de você recomendar nossos serviços a um(a) amigo(a) ou colega? Marque na escala, sendo 0 (zero) a ausência de probabilidade de recomendação e 10 a probabilidade mais alta de recomendação.***

- Cálculo da “taxa líquida de promotores”:

**Promotores (9 e 10) – Detratores (0 a 6)**

# Crescimento rentável

- O estudo conduzido por Reichheld comprovou que a pergunta é a única cuja resposta dos clientes (intuitiva, mas acertada) pode ser associada ao crescimento do negócio.

*A única via para o crescimento rentável talvez seja a capacidade da empresa de **transformar a clientela num departamento de marketing de fato.***

–Frederick Reichheld, especialista em lealdade

# O poder das recomendações

- **As recomendações são uma das melhores formas de marketing**, mas não devem ser a única fonte de novos clientes.
- **IMPORTANTE:**  
**Cada vez mais é preciso desenvolver uma atitude proativa** em termos de relacionamentos e geração de novos negócios.



# Agindo com base nos resultados

- Realizar uma pesquisa e não tomar atitude com base nos resultados é inadmissível!
- Será preciso:
  - Agradecer a participação de todos os clientes;
  - **Entrar em contato com todos os clientes que reclamaram** (e também com quem não reclamou);
  - **Tomar medidas internas realistas** (debater as questões levantadas pelos clientes e definir rumos de ação).

# Agindo sempre com base no retorno da clientela

- Considerações importantes:
  - Clientes insatisfeitos raramente se queixam;
  - **Clientes que reclamam são inestimáveis;**
  - Aspectos ruins/negativos devem ser encarados como oportunidades de melhoria;
  - Todo contato, formal ou informal, revela oportunidades de melhoria no relacionamento;
  - ...
  - **Na dúvida de como agir, tentar se colocar no lugar do cliente!**

# Pesquisas orientadas ao cliente

- Uma variante das tradicionais pesquisas de satisfação, têm **foco nos clientes e em suas necessidades atuais e futuras.**
- O objetivo é gerar subsídios para o escritório aprofundar o relacionamento com os clientes (representativos) e gerar novos negócios.
- Tudo o que foi apresentado antes é válido, mas **a forma de condução pede um contato pessoal.**

# O que perguntar?

- Inúmeras opções:
  - Preocupações e/ou desafios de longo prazo;
  - **Tendências no segmento de mercado que impactarão a empresa;**
  - Interação com outras áreas da empresa;
  - Status da equipe jurídica (aumento, manutenção ou diminuição);
  - Interação com outros escritórios;
  - Comparação com outros escritórios;
  - Etc.

# Exemplos de perguntas (1)

- Que tendências você vislumbra no seu segmento de mercado que terão impacto futuro no seu negócio?
- Quais as suas principais preocupações jurídicas para os próximos anos?
- Que ações você considera que sua equipe deverá realizar para melhorar a qualidade dos serviços prestados internamente aos demais departamentos e à empresa como um todo?

## Exemplos de perguntas (2)

- Em sua opinião, o uso de escritórios externos por sua empresa aumentará ou diminuirá?
- Em sua opinião, a sua equipe jurídica interna aumentará ou diminuirá?
- Na medida em que for possível, compartilhe alguma ação inovadora realizada recentemente por outro escritório externo que atende a sua empresa.

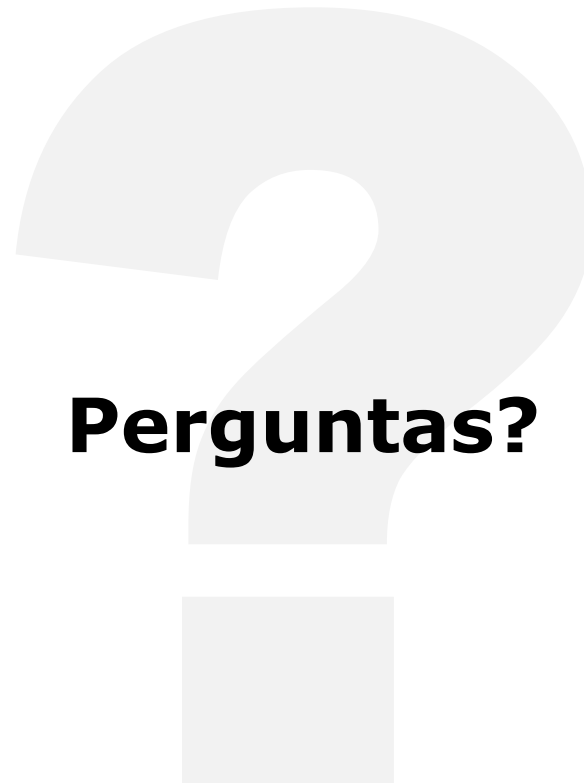
# Pesquisas e cadastro de clientes

- Para realizar pesquisas com sucesso **é fundamental ter um cadastro completo em termos de informações dos clientes e, acima de tudo, atualizado.**
- Quanto mais completo e atualizado, mais fácil será usá-lo em ações de desenvolvimento de relacionamentos e novos negócios.

# Recapitulando...

- Mais do que ter verba, é preciso saber muito bem o que se deseja descobrir sobre o escritório (ou correlato) para empreender uma pesquisa de mercado.
- Acima de tudo, é fundamental entender se a sua percepção (posicionamento) é a mesma de seu mercado-alvo (posição).
- Pesquisas de satisfação são uma ótima desculpa para melhorar o relacionamento, especialmente com clientes-chave.





**Perguntas?**

# Obrigado!

**Marco Antonio P. Gonçalves**  
[goncalves@marketingjuridico.com.br](mailto:goncalves@marketingjuridico.com.br)

