



O marketing jurídico como diferencial competitivo de mercado

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

– John Jantsch, “Marketing de baixo custo e alto impacto”

Goste ou não, a mudança faz parte do meu, do seu, do nosso dia a dia. Hoje, amanhã e sempre. E a um ritmo cada vez mais alucinante! Mas onde foi parar a época romântica da advocacia?!

A advocacia romântica provavelmente ficou no meio do caminho, em algum momento do século passado. Talvez algumas áreas ainda funcionem como antigamente, mas a crescente dinamicidade do mercado não deixa tempo disponível para pensarmos ou mesmo procurarmos abrigo no passado.

O que realmente importa são o momento atual e sua conjunção de forças que trabalham para mudar para sempre a face da advocacia empresarial. Dentre as várias forças em movimento, destacam-se:

- Globalização;
- Evolução tecnológica;
- Clientela;
- Concorrência;
- Fusões, aquisições e alianças;
- Bancas estrangeiras no país;
- Escritórios multidisciplinares e/ou de capital aberto;
- Crise econômica mundial.

O impacto de todas essas forças pode ser positivo ou negativo. Um dos principais caminhos para garantir que o resultado seja positivo reside na adoção da gestão profissional em seu escritório. O investimento em cada uma das disciplinas oriundas do universo da administração tem se mostrado um forte diferencial para aqueles escritórios que realmente entendem e sabem explorar suas possibilidades.

Uma disciplina em especial congrega um maior potencial de diferenciação para advogados e escritórios, mas infelizmente permanece um recurso incompreendido e, conseqüentemente, usado de forma extremamente limitada: o marketing.

É possível afirmar que a maior parte dos escritórios brasileiros simplesmente “não faz marketing”, contando com um material básico de papelaria com, no máximo, uma identidade visual consistente. Uma parcela menor de escritórios simplesmente “acha que faz marketing” porque possui um site na internet, uma brochura e, quem sabe, um informativo, dentre outros recursos necessários, mas de retorno limitado. Por fim, uma minoria de escritórios efetivamente “faz marketing” e, como resultado, é altamente bem-sucedida, mesmo em tempos de crise. Qual o segredo? Nada muito além de entender o que é marketing e saber como usá-lo corretamente.

Marketing, segundo Philip Kotler, a maior autoridade mundial no assunto, é “a ciência e a arte de



conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”. Uma excelente e objetiva definição, muito bem complementada por Peter Drucker, o pai da administração moderna, falecido em 2005: “Marketing é o negócio visto pela perspectiva do seu resultado final, ou seja, do ponto de vista do cliente. O sucesso nos negócios não é determinado pelo produto, mas pelo consumidor”.

Em outras palavras, investir apenas nos recursos de marketing comumente usados pelos escritórios só leva até certo ponto no relacionamento com os clientes. Para ir além é preciso fazer muito mais do que manter um site na internet ou entregar materiais impressos. É preciso se envolver profundamente com os clientes. Essa talvez seja a principal diferença entre o marketing tradicional e o marketing jurídico. Enquanto o marketing de produtos e serviços trabalha com forte orientação a marcas, o marketing jurídico, uma especialização do marketing de serviços profissionais, trabalha fortemente orientado a pessoas.

Resumindo tudo, marketing jurídico congrega o desenvolvimento de relacionamentos duradouros e mutuamente proveitosos com clientes, clientes em potencial e o mercado, com vistas à geração de oportunidades. Mas como usá-lo corretamente?

Para fazer um bom uso do marketing, e obter resultados concretos, é preciso entender que papéis devem ser desempenhados pelos principais profissionais envolvidos no processo: advogados e profissionais de marketing.

O profissional de marketing pode ser um profissional especializado interno ou externo ou até mesmo um advogado, uma situação comum em escritórios menores. O papel a ser desempenhado se divide basicamente em duas atividades: coordenar e suportar todas as ações de marketing do escritório e executar as atividades institucionais, que necessitam de menor envolvimento dos advogados.

Já o advogado tem um papel fundamental no marketing do escritório, pois é ele que, com o devido suporte do profissional de marketing, tem todas as condições para desenvolver relacionamentos duradouros e mutuamente proveitosos com os clientes atuais e futuros. Ou seja, o advogado é a principal ferramenta de marketing de um escritório de advocacia, mas a maioria ainda não despertou para essa importante realidade que, na prática, faz toda a diferença entre “achar que faz marketing” e realmente “fazer marketing”.

Mais do contar com advogados e profissionais com papéis bem definidos, é essencial que ambos trabalhem de forma integrada. O caminho para um marketing estratégico e bem-sucedido é resultado de uma parceria contínua entre advogados e profissionais de marketing. A tabela a seguir ilustra claramente a diferença entre o marketing básico, realizado pelos escritórios que “acham que fazem”, e o marketing estratégico, daqueles que “fazem”.

Jeferson Heroico



Marketing básico	Marketing estratégico
"Fazejamento"	Planejamento
"Achismo" reativo	Inteligência proativa
Estanque/limitado	Interação com outras áreas (finanças, TI etc)
Comunicação e promoção Institucional/genérica	Relacionamentos e novos negócios com foco
Resultados limitados	Resultados ilimitados
Custo	Investimento
Complementar	Essencial

Somente o investimento regular no marketing estratégico permitirá definir focos de atuação que trarão resultados financeiros concretos. Indo além, tal investimento ainda permitirá melhorar e tornar mais útil toda a comunicação existente, pois possibilitará a criação de materiais segmentados. Uma brochura institucional e genérica, por exemplo, poderá ser complementada por brochuras adicionais, sobre segmentos específicos de mercado atendidos pelo escritório. O mesmo raciocínio se aplica ao site, aos informativos e a quaisquer outros recursos de comunicação que normalmente são de cunho institucional, centrados no escritório e genéricos.

Para investir em marketing jurídico estratégico é preciso compreender e trabalhar os seus três pilares básicos:

- Planejamento — Simples ou complexo, é essencial para direcionar ações bem-sucedidas de marketing. Para realmente fazer a diferença, deve congrega informações de mercado e informações internas do escritório.
- Relacionamentos e novos negócios — O caminho definitivo para o marketing enquanto investimento de retorno concreto. Deve traduzir, na prática, o “conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles” de Kotler.
- Comunicação e promoção — Ações de menor retorno, mas que crescem em utilidade quando são retrabalhadas com foco e usadas em conjunto com ações mais estratégicas.

A advocacia é um negócio de relacionamentos e o relacionamento pessoal é o grande diferencial do marketing jurídico frente ao marketing tradicional. Na prática, tudo o que se faz com clientes, clientes em potencial e parceiros, dentre outros, deve ser entendido como desenvolvimento de relacionamentos. É exatamente nesse ponto que reside o grande problema.

Apesar de a advocacia ser uma profissão calcada no relacionamento pessoal, a experiência dos clientes em geral não tem sido positiva. Os responsáveis por departamentos jurídicos têm se queixado bastante nos últimos tempos. No exterior, em especial, o grau de reclamações é mais amplo, pois vários estudos são realizados anualmente junto aos departamentos jurídicos. O Brasil ainda carece de estudos, mas volta e meia é publicada uma reportagem sobre grandes empresas abandonando grandes escritórios em busca de agilidade e de um “rosto” com o qual possam trocar informações.

Na 19ª edição da pesquisa anual de diretores jurídicos promovida pela revista norte-americana *InsideCounsel*, mais de 500 profissionais apontaram o que consideram mais importante na hora de



contratar um escritório. O resultado, em ordem de importância, foi o seguinte:

- Agilidade ("responsiveness");
- Experiência na indústria/ramo de atividade;
- Soluções criativas;
- Honorários;
- Reputação;
- Aconselhamento preventivo;
- Atuação em várias áreas do Direito;
- Formas alternativas de cobrança.

Em outras palavras, pode-se afirmar que os clientes querem um relacionamento ágil e baseado em soluções criativas orientadas ao seu segmento de mercado. O interessante com relação ao estudo é que eles também entrevistam advogados de escritórios. Quase 100 advogados responderam e consideram que o mais importante na hora da contratação, do ponto de vista do cliente, é a reputação do advogado/escritório. Tal disparidade de opinião só mostra o quanto escritórios e departamentos jurídicos estão desalinhados.

Enquanto o departamento jurídico procura expertise voltada para a área de atuação de sua empresa, o escritório está preocupado apenas com a sua reputação. Mas e o cliente, como fica? Está mais do que óbvio que ele quer muito mais do que apenas reputação. Reputação só leva até certo ponto. Para ir além e consumir um relacionamento mutuamente proveitoso é preciso mais. É preciso “enquadrar” o cliente em tudo o que se faz, a começar pelas tradicionais brochuras, que em geral falam sobre tudo menos sobre o cliente e o que o escritório realmente pode fazer por ele. Sob certos aspectos, as brochuras institucionais são como quadros dos quais os clientes nunca fazem parte.

Para “enquadrar” em definitivo o cliente e oferecer o que ele realmente deseja é preciso conhecer o perfil da clientela atual do escritório sob vários ângulos. Por exemplo:

- Quais os principais clientes?
- Quais as principais localidades atendidas?
- Quais as áreas e serviços mais demandados?
- Quais os segmentos de mercado mais representativos?
- Qual o nível de diversificação de serviços contratados?

Somente através de uma profunda compreensão do negócio é que será possível desenvolver um relacionamento mutuamente proveitoso com todos os clientes. Mas aí vem uma pergunta crucial: Vale a pena se relacionar com todos os clientes?

Quanto maior um escritório e, conseqüentemente, maior o número de clientes, mais difícil será manter um padrão mínimo de qualidade no atendimento do dia a dia e no relacionamento de médio-longo prazo, garantindo um nível adequado de satisfação. Na prática é impossível. É exatamente por essa razão que é preciso conhecer o perfil da clientela atual, para identificar os clientes realmente interessantes e com eles desenvolver relacionamentos mutuamente proveitosos pelo máximo de tempo possível. Como não é possível fazer isso com todos, devido à necessidade de conhecer cada cliente (e seu negócio)



profundamente, é preciso priorizar.

Com relação aos clientes menos interessantes, o escritório deve procurar oferecer um atendimento padrão mínimo e, ao longo do tempo, renovar essa fatia da clientela, passando a investir em clientes que se enquadrem nos perfis mais representativos. Essa não é uma tarefa tão difícil assim. Depende basicamente de se conhecer o negócio e, principalmente, quais segmentos de mercado são mais atendidos (expertise de negócios) e em que áreas do Direito (expertise jurídica). Se existe um caminho para diferenciar um escritório através do marketing, ele certamente passa pela combinação de expertise jurídica com expertise de negócios.

Por fim, cabe ressaltar que o caminho da diferenciação também passa pelo excelente anúncio da IBM veiculado recentemente: “Pare de vender o que você tem. Comece a vender o que eles querem”. Mas eles quem? O cliente é claro! Tudo deve girar em torno do cliente, mas desde que ele seja interessante!

Date Created

07/09/2009