



## Conheça estratégias de marketing quase sem custos para escritórios

De todas as ferramentas de marketing que um pequeno escritório de advocacia pode usar, a mais importante não custa (quase) nada: ganhar a confiança de possíveis clientes. Na verdade, há uma grande variedade de estratégias de marketing que requerem pouco ou nenhum investimento, a não ser o de tempo. O consultor John Cunningham descreve algumas dessas ferramentas, com as quais pequenos escritórios podem concorrer com os grandes, em seus nichos de mercado.

**1. Desenvolver relacionamentos alicerçados em confiança mútua.** É exatamente isso: a confiança mútua é o melhor alicerce para qualquer tipo de relacionamento que pretenda ser duradouro. No caso de escritórios, é a força propulsora por trás de assinaturas de contratos.

O advogado pode fazer uma apresentação muito boa do escritório, de sua formação e de sua experiência. Esse é um bom jogo intelectual. Mas o que pesa na decisão final do cliente é uma percepção emocional. O cliente se pergunta: Será que posso confiar nesse advogado?

Um antigo jargão americano de marketing dispõe: “No trust, no sale” (sem confiança, não há venda). Os melhores profissionais de marketing que atuam com grandes bancas passam uma boa parte de seu tempo desenvolvendo relações de confiança entre advogados, funcionários e clientes. Se o produto final não for a confiança entre esses atores, todo o esforço de marketing vai para o ralo.

Cunningham recomenda: tente criar “conexões mais íntimas” com os clientes e possíveis clientes. Isso significa se familiarizar com suas atividades profissionais e pessoais e com sua vida. Procure conhecer seus problemas, suas preocupações com a família, sua maneira de pensar, seus posicionamentos sobre questões em todas as esferas. Visite suas associações, entidades de classe ou clubes — e se envolva.

**2. Conheça seus produtos.** Os profissionais de marketing dizem que “desenvolvimento do produto” e “conhecimento do produto” é primeiro dos quatro “Ps” do mix de marketing: produto, preço, promoção e praça (em inglês, *product, price, promotion and placement*). Por “produto” entenda-se qualquer bem oferecido ao mercado. No caso do escritório de advocacia é, obviamente, um serviço. “Praça” é a área geográfica onde estão os clientes.

Aparentemente, falta um “P” nesse mix, o de “público-alvo” — ou quem são os clientes. Isso porque o “conhecimento do produto” passa, inevitavelmente, pelo “conhecimento dos clientes”. Na ordem das coisas, qualquer advogado tem uma ampla visão dos serviços jurídicos que pode prestar, mas, antes de definir sua área de atuação, tem de ter uma descrição clara de seu público-alvo (ou possíveis clientes).

Em que segmento social, profissional, educacional e financeiro eles estão? Formam um grupo restrito de clientes ou um grupo tão grande quanto a área geográfica de atuação? A propósito, onde eles estão? Quais são seus problemas geradores de demanda por serviços jurídicos?

Quanto mais o advogado entender seu público-alvo, mais entenderá seu “produto” — ou serviço. A partir daí, a busca do conhecimento do cliente e do serviço passam a caminhar juntas, de uma forma entrelaçada. Será um serviço envolto em simplicidade para um público mais amplo ou um serviço mais



---

elaborado, para um público mais sofisticado ou mais especializado? Um cliente sempre vai perguntar a si mesmo: “Por que eu deveria contratar esse serviço?”

Cunningham faz uma ressalva: “Mais importante do que definir que serviços jurídicos que você vai prestar, é preciso estabelecer quais são os serviços jurídicos que você não vai prestar”. Ele conta que aprendeu isso com um profissional de marketing, que lhe disse: “Você não tem uma estratégia de marketing até que você decida o que você não vai fazer”.

O princípio da elaboração de uma estratégia de marketing, no que se refere ao conhecimento do serviço e conhecimento do cliente, pode ser, então, a eliminação dos serviços e dos clientes que ficarão fora de seus planos.

Porém, outros consultores de marketing afirmam que a resposta ao cliente que busca um serviço jurídico fora da estrutura do escritório não é um simples “não”. É um “não atuamos nessa área, mas pode deixar que vamos encontrar um advogado competente para cuidar disso”.

O escritório de advocacia deve ser o ponto de referência do cliente para todos os serviços jurídicos, mesmo que sua atuação se concentre em um nicho bem estreito. Por isso, o advogado tem de ter um bom relacionamento com seus colegas e um bom conhecimento de suas qualificações — o que significa a montagem de uma rede de recomendações. Essas redes incluem, muitas vezes, profissionais de outras áreas.

**3. Fixe os preços.** Os grandes clientes corporativos, dizem os profissionais de marketing, não fixam preços sem antes fazer um grande esforço para determiná-los da forma mais correta possível. Pesquisam os preços da concorrência, comparam produtos, consultam clientes. No final, recorrem a modelos matemáticos para predizer receitas, lucros e volumes de clientes, a partir de várias estratégias de preços.

É claro que a fixação de honorários advocatícios também se relaciona com a base de clientes que o escritório quer construir. E, queiram ou não, eles se relacionam com a percepção que os clientes têm de qualidade do serviço.

Nos EUA, segundo Cunningham, os escritórios ainda levam em consideração quem vai atender cada cliente, se será um dos sócios ou um advogado associado ou empregado. Há escritórios que estabelecem faixas de preços, para serem determinados conforme o poder aquisitivo do cliente.

Mas o consultor recomenda: “O que quer que fizer, não caia na armadilha de oferecer um desconto para um cliente só porque ele reluta em contratar os serviços do escritório, e não fazer a mesma coisa para seus atuais e fiéis clientes. As notícias correm. E não há nada mais frustrante para o cliente do que saber que outro cliente fez um negócio melhor que ele com o escritório”.

**4. Promova seus produtos.** Todos os escritórios de advocacia têm de ter um plano de promoção de seus serviços, “mesmo que seja rabiscado em um guardanapo”, diz Cunningham. “Não adianta nada oferecer os melhores serviços, pelos melhores preços, se ninguém sabe disso”, ele afirma.

Nos EUA, a criação de “redes de recomendação” (que chamam de redes de referência) pode ser



---

considerada uma estratégia preferencial de todos os tipos de profissionais, não só de advogados. Nesse caso, não é apenas uma rede de recomendações entre colegas com especializações diferentes, mas de um advogado por um construtor, por exemplo — e vice-versa. E esses profissionais de diversas áreas podem se reunir uma vez por mês, como é comum, para trocar informações e sedimentar o relacionamento.

Advogados também desenvolvem relacionamentos com outros profissionais que, de alguma forma, se envolvem nos mesmos problemas. Por exemplo, um advogado especializado em indenização para vítimas de acidentes pode desenvolver relacionamento com profissionais de oficinas de lanternagem, empresas de serviços de ambulância ou de emergência, companhias de seguro, etc. Um advogado que trabalha para pequenas e médias empresas pode desenvolver relacionamentos com contadores, entre outros profissionais.

Outra estratégia bem comum é frequentar associações, entidades ou clubes frequentados por empresários, profissionais ou empregados que fazem parte do público-alvo do advogado. Um exemplo bem comum nos EUA, no Brasil ou em qualquer país é o de advogados que exercem alguma atividade em câmaras de comércio.

Fora isso, muitos advogados prestam serviços gratuitos a organizações comunitárias, onde profissionais de outras áreas fazem a mesma coisa. Essa atividade gera um grupo de recomendações, naturalmente.

Todas essas atividades, nas associações, entidades, clubes e organizações comunitárias, servem para desenvolver relacionamentos. E os advogados devem se oferecer para fazer palestras sobre algum tema que está sendo discutido pela classe ou pela população, sempre que houver uma oportunidade. Proferir palestras, dar *workshops*, são sempre armas poderosas de marketing.

Cunningham recomenda ainda que os advogados tratem de se tornar fontes de jornalistas, para lhes dar explicações e opiniões — normalmente tratadas pela imprensa como “declarações”, sempre que um assunto importante em sua área estiver em pauta.

Para isso, o advogado pode contar com a ajuda de algum serviço de assessoria de imprensa, de preferência especializada na área jurídica, que produza *press releases* e, mais que isso, coloque o nome, o telefone e o *e-mail* do advogado na lista de contatos dos repórteres.

**5. Faça pesquisas de satisfação do cliente.** Há uma convicção no mercado de que “muitos clientes tomam decisões com os pés”. Isto é, se não gostam de alguma coisa, saem da empresa e vão buscar outra fonte de fornecimento. Não voltam mais.

Muitas vezes o problema jurídico foi satisfatoriamente resolvido e o preço não é o fator de afastamento do cliente. Mas há alguma coisa que desagrade o cliente e que ele não vai dizer o que é, a não ser que seja perguntado.

Por isso, as grandes bancas americanas começaram a fazer o mesmo que as grandes corporações fazem regularmente: pesquisa de satisfação do cliente. Só assim é possível saber o que o cliente não gostou. Pode ser do nível de atenção que lhe foi dado, do fato de a banca não retornar ligações ou não responder a *e-mails* — talvez porque o cliente considere o assunto preocupante e, a banca, que tudo está



---

sob controle. Sempre há alguma coisa que a empresa sequer nota, mas que o cliente acha extremamente irritante. E aplica o “castigo do silêncio”.

Assim, essas bancas, como fazem as corporações, destacam alguém, que não os advogados que prestaram o serviço, para ligar para o cliente, com o argumento de que está fazendo o “follow-up” do serviço prestado, e fazer perguntas essenciais. De uma maneira geral, o cliente gosta de ser consultado e de dar sua opinião.

Dessas pesquisas, as bancas podem, também, descobrir o que agrada mais os clientes. Sobre o que não agrada, providências devem ser tomadas, tanto para assegurar a retenção dos clientes como para gerar recomendações.

No âmbito das pequenas empresas de serviço, há uma estratégia de pedir ao cliente para reclamar — ou apontar alguma coisa que preferira que fosse feita de outra forma. Aliás, essa é uma tática que ajuda a fechar contratos. Os profissionais estimulam os futuros clientes a apontar falhas no serviço, para que sejam corrigidos.

Isso dá maior segurança ao cliente de que suas expectativas serão cumpridas e ele se sente mais confiante. Sabe que, se tudo funcionar bem, não terá de enfrentar, outra vez, o processo de buscar e contratar outro profissional.

**6. Treine a equipe para servir bem o cliente.** Há uma empresa de transporte de passageiros nas linhas de aeroportos, nos EUA, chamada Super Shuttle, que coloca o seguinte anúncio na seção de empregos dos jornais: “Precisa-se de motoristas. Garçons têm preferência”, etc.

A razão é fácil de deduzir. Os garçons sabem servir, quase sempre com um sorriso no rosto. Não são eles que, no trabalho de motorista, vão arruinar os esforços da empresa para mostrar aos usuários que tem o melhor serviço da praça. Ao contrário, vão deixar uma boa impressão.

Em alguns hospitais, especialmente nos estados do Norte, as enfermeiras são tão bem treinadas que a presença delas no quarto do paciente parece trazer alívio a ele e sua família. Em muitos supermercados, qualquer funcionário, do faxineiro ao gerente, para o que está fazendo, para levar o cliente à prateleira onde está o produto que está procurando.

Isso não acontece por sorte da empresa. É treinamento. Essa atenção da equipe pode fazer a diferença, na hora de o cliente escolher entre uma empresa e outra que oferece o mesmo serviço, com o mesmo nível de competência.

Para Cunningham, os escritórios de advocacia devem oferecer treinamento específico às secretárias, funcionários, administradores do escritório e advogados sobre a importância de servir bem os clientes e sobre como fazê-lo. Toda a equipe — e não apenas uma parte dela — precisa participar do esforço da banca para desenvolver um bom relacionamento com o cliente e mantê-lo satisfeito, através de um atendimento de alto padrão.

**7. Seja “a melhor empresa para se trabalhar”.** Oferecer o melhor atendimento ao cliente é uma



estratégia de marketing fundamental. Clientes satisfeitos podem transmitir sua experiência a um número ilimitado de pessoas, especialmente nessa era das redes sociais, em que tudo se comenta *online*. Para garantir um alto padrão de atendimento aos clientes, o escritório precisa atrair e reter os melhores provedores de serviço.

Assim, além de se preocupar com a satisfação dos clientes, o escritório tem de se preocupar com o nível de satisfação de todos os integrantes da equipe, do que ocupa o cargo mais simples ao mais qualificado. “A satisfação do empregado é um fator fundamental para se obter a satisfação do cliente”, diz Cunningham.

Além disso, empregados felizes são mais produtivos em todas as suas missões e se esforçam mais para aprender e realizar bem seu trabalho, porque querem trocar um lugar bom de se trabalhar por outro qualquer. “E isso é essencial para a retenção de bons empregados”, afirma o consultor.

Com o objetivo de descobrir o que está funcionando e o que precisa melhorar, algumas empresas fazem pesquisas regulares com os empregados. Outras fazem reuniões semanais com todos os membros da equipe, com abertura para todos expressarem suas opiniões. Isso traz o benefício extra de dar aos empregados um senso de participação nas decisões da empresa.

**8. Ofereça ao cliente soluções completas, junto com outras provedoras de serviço.** De acordo com as pesquisas, a maioria das pessoas prefere fazer negócios com empresas que cuidam de todo seu projeto. Assim, se precisam fazer a reforma de um imóvel, preferem falar com um empreendedor que se encarregue da contratação de todos os profissionais (pedreiros, ajudantes, eletricitas, encanadores, etc.).

Essa preferência não desaparece só porque ao projeto do cliente se agrega o adjetivo “jurídico”. Em alguns casos, a solução de um problema envolve outros profissionais, além de advogado, como peritos, investigadores, contadores, especialistas forenses, especialistas em computação, etc.

Isso não é novidade. O que é novo, em algumas bancas, é a disposição para cuidar de tudo para o cliente, como uma estratégia de marketing. As bancas procuram formar parcerias com outras empresas ou subcontratar e incluir os custos na fatura do cliente. Alternativamente, elas podem recomendar a empresa ou o profissional ao cliente, para que ele mesmo negocie o serviço.

É claro que nessa relação com terceiros, o escritório não deve correr riscos desnecessários. Qualquer má recomendação pode ser um tiro pela culatra. No entanto, os advogados podem se certificar de que, pelo menos, o serviço contratado é o melhor ou um dos melhores, entre os disponíveis no mercado, em vista do histórico da empresa contratada.

**9. Integre todo o pessoal na equipe de marketing da banca.** Convoque todos os sócios, advogados, administradores e funcionários para “brainstorms” regulares, com o objetivo de discutir estratégias de marketing. As bancas que têm feito isso se surpreenderam com as sugestões de execução simples e fáceis que vêm de fontes inesperadas.

Explique à equipe que o objetivo de definir estratégias de marketing é conquistar novos clientes, reter os existentes, melhorar o perfil da empresa, gerar negócios e envolver mais a banca com a comunidade —



ou o que for.

Essa estratégia tem algumas vantagens: 1) cria um espírito de equipe no escritório; 2) aumenta o nível de entusiasmo e de envolvimento de todos nos esforços da banca para crescer; 3) membros da equipe acabam se tornando fontes de recomendação e geradores de negócios. Essa é uma experiência já comprovada por algumas bancas, diz o consultor.

**Date Created**

10/04/2014