



GONÇALVES
& VITORINO

MARKETING JURÍDICO

Desenvolvimento de novos negócios: advocacia com foco no cliente

17 de agosto, 2007

Marco Antonio P. Gonçalves

goncalves@marketingjuridico.com.br

Desafios do marketing jurídico no Brasil

- Citados no primeiro estudo sobre o tema:
 - ***Aumento da carteira de clientes.***
 - ***Auxiliar no incremento de “vendas” para a carteira atual de clientes.***
 - ***Mudar a clientela, reduzindo em volume e aumentando em faturamento.***
 - ***Ampliar a carteira de clientes, demonstrando que o escritório tem estrutura para abarcá-los com a mesma qualidade que atende a seus clientes mais antigos.***
 - ***Marketing de **relacionamento** em um escritório de advocacia é amplamente aplicável (...) um ponto crítico de qualquer negócio. “Não existe cliente fiel”.***

Temas de hoje

- Marketing tático x marketing estratégico
- Desenvolvimento de negócios
- Desenvolvimento de relacionamentos
- Geração de inteligência
- Processo de reflexão
- Prospecção
- Venda cruzada
- Otimização da carteira de clientes

Resistências típicas ao “marketing jurídico”

- A estrada é longa...
 - **Medo da mudança;**
 - Atividade de cunho mercantil;
 - Palavra estrangeira de alto cunho mercantil;
 - Desconhecimento de seu significado (e amplitude);
 - Entendimento incorreto de seu significado;
 - “Falta de tempo” dos advogados;
 - Falta de incentivo\$ aos advogados;
 - ...
 - É um **custo** para o escritório (um “mal” necessário?).

Estudo sobre marketing jurídico

- Sobre os escritórios brasileiros:
 - 52% têm um plano de marketing;
 - 36% mensuram sua efetividade.
- Sobre escritórios brasileiros com +50 advogados:
 - 70% têm um plano de marketing;
 - 48% mensuram sua efetividade.
- Ainda que sejam números promissores, eles reforçam a noção geral de que marketing é custo.
 - Afinal, **que resultados estão sendo obtidos?**

Marketing tático	Marketing estratégico
Básico	Avançado
Reativo	Proativo
Comunicação e promoção	Desenvolvimento de negócios e relacionamentos
Resultados limitados/relativos	Resultados concretos
Custo	Investimento
Complementar	Essencial

- Escritórios no Brasil têm foco no marketing tático.
 - Escritórios nos Estados Unidos, Reino Unido e Austrália praticam o marketing mais avançado.

O que é desenvolvimento de negócios?

*(...) sistematização de diferentes ações, algumas inovadoras, que permitem ao escritório atuar com um escopo de trabalho muito bem definido e cujo objetivo final é o **desenvolvimento de relacionamentos duradouros e mutuamente proveitosos com os clientes.***

- Um outro nome para “vendas”.
 - Um trabalho de parceria com os clientes.
- Atividade trabalhosa, mas altamente rentável.

Por onde começar?

- Escritórios estabelecidos, com muitos clientes:
 - Devem gerar **inteligência** a partir de informações processuais e financeiras.
- Escritórios iniciantes e/ou com poucos clientes:
 - Devem iniciar um processo de **reflexão** sobre clientes, áreas de atuação, localidades etc.

Geração de inteligência

- Sistemas de controle processual e financeiro servem para muito mais do que apenas controlar processos e finanças:
 - Grande riqueza de informações que podem ser cruzadas em benefício do escritório;
 - Maior retorno no investimento em sistemas;
 - Alguns sistemas já permitem o cruzamento de informações, gerando “inteligência de negócios”.
- E para que?
 - ***Conheça-te a ti mesmo.*** - Sócrates.

Inteligência de negócios

- Tomando por base o faturamento...
 - Quais os principais clientes?
 - Tipo
 - Perfil
 - Indústrias/ramos de atividade
 - Quais as principais áreas do Direito?
 - Quais as principais localidades?
 - Região geográfica, país, região, estado, cidade e bairro
 - Quais as principais épocas do ano?
 - Qual o comportamento do **faturamento x custo**?
 - Visão geral, por cliente, por área interna...
 - Etc.

Considerações importantes

- Um escritório iniciante e/ou com poucos clientes deve parar e refletir sobre esses mesmos itens.
- As informações levantadas devem ser transformadas em **ações concretas**.

Tomada de decisão

- A partir da geração de inteligência e/ou de um processo de reflexão, será mais fácil decidir sobre as **decisões a serem tomadas**:
 - Quem vamos atender?
 - O que iremos oferecer?
 - Onde iremos atuar?
 - Quando iremos atuar?
 - Etc.

Mais considerações importantes

- Todas essas decisões valem para lidar com clientes novos e antigos.
- Eleger foco não significa abandonar outras possibilidades e oportunidades.
 - É preciso **começar pequeno, com foco.**
- A situação é mais difícil para o escritório iniciante, pela inexistência de histórico.
 - É uma situação de risco.

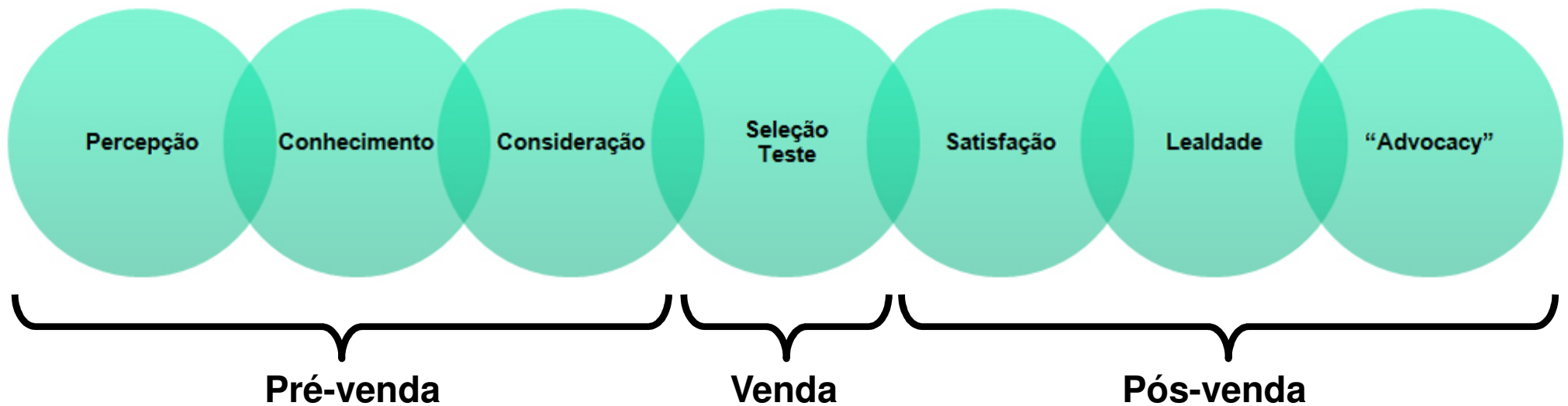
Clientes de um escritório: quem escolhe quem?

*Aceitar apenas clientes dentro de um ou mais perfis previamente definidos permitirá que o escritório saia da posição passiva de reação às escolhas do mercado e tenha **uma atuação mais proativa**.*

- Resumindo, é preciso inverter o jogo, ou melhor, direcioná-lo.

Mais negócios com os clientes atuais

- Desenvolvimento de novos negócios não se resume apenas a prospecção.
 - **É mais fácil vender para quem já é cliente.**
- A experiência do cliente:



Prospecção x venda cruzada

- Quando prospectar?
 - Escritório iniciante;
 - Escritório estabelecido, com clientes plenamente atendidos em todas as possibilidades de serviços oferecidos pelo escritório;
 - Escritório estabelecido, procurando desenvolver-se em uma nova área do Direito;
 - Etc.

Prospecção x venda cruzada

- Quando realizar venda cruzada e/ou vender “mais do mesmo”?
 - Escritório estabelecido, com potencial de crescimento para os serviços contratados por seus clientes;
 - Escritório estabelecido, com pouca diversificação de serviços junto a seus clientes;
 - Etc.
- É importante fugir da obsessão pela prospecção e investir em relacionamentos com os clientes.

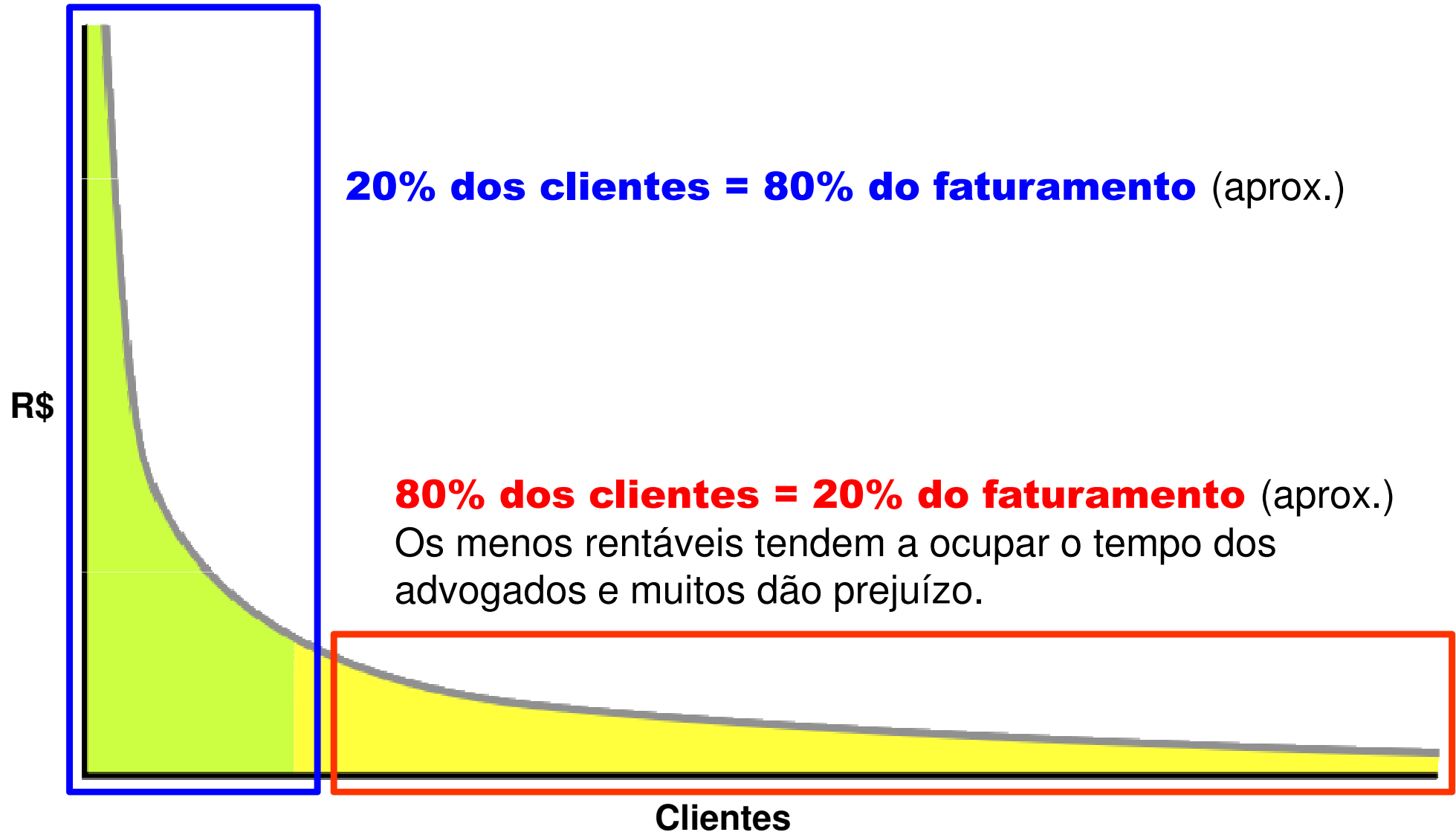
Negócios = relacionamentos

- Desenvolver negócios significa desenvolver relacionamentos mutuamente proveitosos.
 - **Aumentar o faturamento às custas do cliente é inaceitável.**
- A geração de inteligência é essencial e deve ser complementada com informações externas:
 - Agrupamento de clientes, mercado, concorrência etc.

Desafio

- Como se relacionar adequadamente com a clientela?
 - É difícil estabelecer e manter um relacionamento adequado mesmo quando o número de clientes é compatível com a capacidade da equipe.
- Como lidar de maneira adequada com toda a clientela, sem gerar insatisfações?
 - Uma solução reside na **otimização da carteira de clientes**.

Modelo de faturamento de um escritório

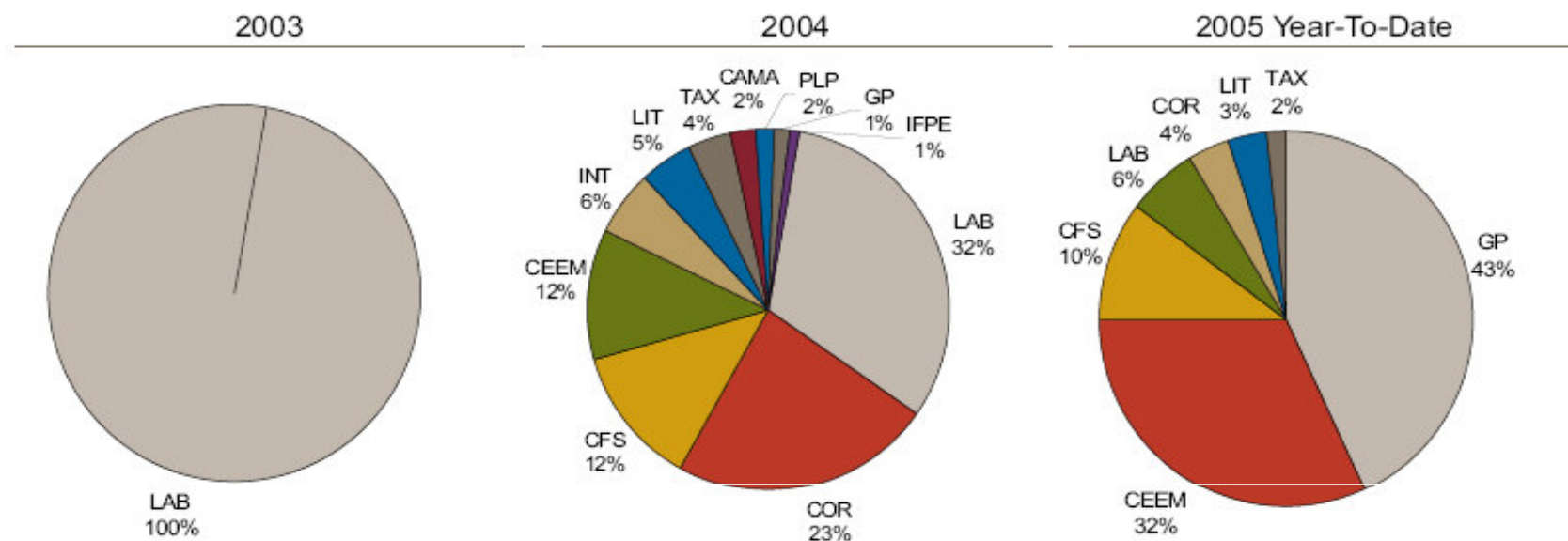


Foco nos 20% mais rentáveis

- Vender “mais do mesmo” é certamente um caminho, mas por que não vender mais de diferentes coisas?
 - **Diversificação de serviços** contratados pelo cliente aumenta a segurança contra a saída do cliente, seja por decisão própria ou porque acompanhou um sócio que saiu da sociedade.
- Uma solução:
 - Eleger clientes-alvo específicos e criar **equipes multidisciplinares**.

Venda cruzada no escritório Akin Gump

Practice Area Diversity (VOT)



LAB	\$ 121,699	LAB	\$ 167,959	PLP	\$ 8,573	GP	\$ 998,952	CAMA	\$ 7,556
Grand Total	121,699	COR	\$ 121,482	GP	\$ 6,320	CEEM	\$ 736,529	SUM	\$ 3,612
		CFS	\$ 65,363	IFPE	\$ 4,780	CFS	\$ 241,305	FRS	\$ 2,435
		CEEM	\$ 62,233	FRS	\$ 1,630	LAB	\$ 139,241	GEN	\$ 1,963
		INT	\$ 29,620	RE	\$ 1,038	COR	\$ 88,595	IFPE	\$ 192
		LIT	\$ 25,130	ELE	\$ 84	LIT	\$ 75,183	LIB	\$ 135
		TAX	\$ 20,778	IP	\$ 32	TAX	\$ 37,527	INT	\$ 125
		CAMA	\$ 12,050	Grand Total	\$ 527,071			Grand Total	\$ 2,333,347

Venda cruzada

- O resultado é fantástico, mas o caminho é cheio de **desafios**.
- Os principais residem nos próprios advogados:
 - Incapacidade de trabalhar em equipe / individualismo;
 - **Falta de confiança**, principalmente entre sócios.

Desculpas dos advogados...

- ... e o que elas realmente significam:
 - ***Não existem oportunidades adicionais com esse cliente.*** *(Eu estava tão ocupado falando de mim durante o almoço que esqueci de perguntar ao cliente sobre seus objetivos, planos ou necessidades legais.)*
 - **Ele prometeu ligar quando precisar de nós.**
(Eu o conheço há mais de 20 anos, mas não faço idéia do que a empresa dele faz.)

Fonte: Artigo do consultor Ross Fishman.

Mais desculpas dos advogados...

- ... e o que elas realmente significam:
 - ***Eu estou muito ocupado trabalhando para os meus clientes.*** (O escritório não me remunera o suficiente para realizar esse tipo de esforço.)
 - ***Eu não acho que Fulano se daria bem com o cliente XYZ.*** (Eu prefiro enviar esse trabalho para outro escritório do que arriscar que meu sócio Fulano arruíne tudo ou roube o meu cliente.)

Fonte: Artigo do consultor Ross Fishman.

Como vencer os desafios?

- É preciso olhar além e ter **foco no cliente**.
- **Quando o faturamento aumenta, todos ganham.**
- Alguns caminhos:
 - Informação/comunicação;
 - Confiança/competência;
 - Trabalho em equipe;
 - Incentivo\$.

E os demais 80% menos rentáveis?

- É preciso definir um ou mais focos e agir:
 - Crescer quem está no meio da curva;
 - Prospectar **oportunidades na “cauda longa”** (cruzamento com informações externas);
 - Tomar uma atitude com relação aos clientes menos rentáveis (“throttling”).
- Sobre clientes menos rentáveis:
 - Advogado: *Iremos perder um bom cliente.*
 - Gerência: *Clientes que não pagam suas contas não são bons clientes.*

Recapitulando...

- Marketing tático será sempre encarado como custo caso seja a única forma de marketing.
- Marketing estratégico, quando efetivado de maneira correta e com resultados, será visto como investimento.
- O foco principal do marketing jurídico deve ser desenvolvimento de negócios e relacionamentos.
 - Comunicação e promoção, dentre outros, têm papel importante, mas complementar.

Recapitulando...

- Geração de inteligência e/ou processo de reflexão são essenciais ao desenvolvimento de negócios.
- O conhecimento e a otimização da carteira de clientes propiciam melhores relacionamentos.
- O trabalho de marketing é um trabalho conjunto entre advogados e profissionais de marketing.

Recapitulando...

- Trabalho em equipe orientado ao cliente traz resultados extraordinários e cria relacionamentos duradouros.
- **É preciso trabalhar com foco, sempre.**

Leituras recomendadas

- ***Desenvolvimento de negócios: advocacia com foco no cliente***
 - Marco Antonio P. Gonçalves
- ***Lidando com clientes menos rentáveis***
 - Marco Antonio P. Gonçalves (post marketingLEGAL)
- ***The Next Step in Legal Marketing - Overhauling the Business Model***
 - Mark Usellis

Leituras recomendadas

- ***Four “C”s of Cross-Selling***
 - Mark T. Greene

- ***Getting More From Existing Clients: How to Overcome Barriers to Cross-Selling***
 - Ross Fishman

Muitos advogados e profissionais de marketing questionarão que não é possível para escritórios de advocacia adotar essas mudanças: escritórios não são empresas e advogados não são homens de negócios. (...)

As forças que movimentam o mercado são mais poderosas do que preferências pessoais ou tradição, e haverá uma grande vantagem para os escritórios que saírem na frente.

Este não é um tempo para se basear em precedentes ou para fazer o que os outros escritórios estão fazendo (...)

*Empresas que transformam indústrias agem de maneira diferente. Parafraseando Lee Iaccoca, **escritórios podem liderar, seguir ou sair do caminho**. Seus clientes avançam, com ou sem eles.*

- Mark Usellis, End2End Strategies

Obrigado!

Perguntas?

Marco Antonio P. Gonçalves
goncalves@marketingjuridico.com.br

Perguntas são bem-vindas também por e-mail!