

## **Conceitos de Marketing aplicados no âmbito da advocacia**

Flávia Catarina Alves Viali, Pós-Graduada em Direito Público pela Faculdade Fortium, Brasília-DF.

**RESUMO:** a advocacia, como um negócio que é não pode se ver alheia às transformações administrativas, e muito menos fechar os olhos para as técnicas e as ações de marketing que há muito tempo são adotadas pelos dirigentes dos mais diversos segmentos profissionais. E embora não sejam empresas, já é hora dos advogados enxergarem seus escritórios como tais, pelo menos no que tange à maneira de gerenciá-los e administrá-los, onde aí se incluem os inúmeros benefícios do poderoso instrumento denominado de “marketing”.

É verdade que algumas barreiras ainda subsistem, como, por exemplo, a falsa ideia de que o marketing jurídico vai contra os princípios postulados pelo Código de Ética da Advocacia.

O certo é que o marketing, até onde apreenderemos diante do estudo em tela, não contraria nenhuma das normas esparsas edificadas pela Ordem dos Advogados do Brasil.

Além de ser uma disciplina açambarcadora de conhecimentos e sabedorias considerados em conjunto, o marketing não deve ser confundida com mera publicidade, propaganda ou mensagem de apelo comercial, mas sim como um valioso instrumento capaz de estreitar e fortalecer as relações entre clientes e seus advogados. O marketing jurídico propicia, aos profissionais da advocacia, um importante conhecimento sobre o mercado em que atuam, permitindo-lhes lapidar os serviços prestados para um melhor atendimento das expectativas dos constituintes em relação aos seus procuradores.

Palavras-chave: Marketing, Marketing Jurídico, Advogado, Advocacia, Comunicação e Marca.

---

---

Marketing concepts applied in the field of advocacy

**ABSTRACT:** Advocacy, as a business that is, can not be seen outside the administrative transformations, let alone close their eyes to the techniques and marketing actions that have long been adopted by the leaders of the most diverse professional segments. And while they are not companies, it is high time for lawyers to

see their offices as such, at least as to how to manage and administer them, where they include the myriad benefits of the powerful marketing tool.

It is true that some barriers still exist, such as the false idea that legal marketing goes against the principles postulated by the Code of Ethics of Advocacy.

The truth is that marketing, as far as we will apprehend before the study on screen, does not contradict any of the sparse norms built by the Brazilian Bar Association.

In addition to being an acquiring discipline of knowledge and wisdom considered together, marketing should not be confused with mere advertising, advertising or commercial message of appeal, but as a valuable instrument capable of strengthening and strengthening relations between clients and their lawyers. Legal marketing provides lawyers with an important knowledge about the market in which they act, allowing them to lapse the services provided to better meet the expectations of the constituents in relation to their attorneys.

Keywords: Marketing, Legal Marketing, Lawyer, Law, Communication and Brand.

---

## **1. Considerações Iniciais**

Algumas correntes filosóficas afirmam que o mundo se encontra em constante evolução. E embora esse não seja o momento oportuno para se discutir a veracidade de tal expressão, nos basta folhear algumas páginas da história para vermos como o conhecimento do homem evoluiu, e, em razão disso, o seu modo de vida, suas profissões, suas ferramentas de trabalho, seus meios de transportes e comunicações, enfim, desde a descoberta da matemática, da física e da química o mundo não pára de sofrer sucessivas transformações.

E com modo de empreender e gerir um negócio a lei natural não é distinta. Visando as melhores práticas da administração moderna, profissionais, pensadores e pesquisadores buscam incansavelmente por soluções cada vez mais eficientes e inteligentes de reger uma empresa ou uma atividade própria dos profissionais liberais.

Nesse sentido a advocacia, como um negócio que é, não pode se ver alheia às transformações administrativas, e muito menos fechar os olhos para as técnicas e as ações de marketing que há muito tempo são adotadas pelos dirigentes dos mais diversos segmentos profissionais. E embora não sejam empresas, já é hora dos advogados

enxergarem seus escritórios como tais, pelo menos no que tange à maneira de gerenciá-los e administrá-los, onde aí se incluem os inúmeros benefícios do poderoso instrumento denominado de “marketing”.

É verdade que algumas barreiras ainda subsistem, como, por exemplo, a falsa ideia de que o marketing jurídico vai contra os princípios postulados pelo Código de Ética da Advocacia.

O certo é que o marketing, até onde apreenderemos diante do estudo em tela, não contraria nenhuma das normas esparsas edificadas pela Ordem dos Advogados do Brasil.

Além de ser uma disciplina açambarcadora de conhecimentos e sabedorias considerados em conjunto, o marketing não deve ser confundido com mera publicidade, propaganda ou mensagem de apelo comercial, mas sim como um valioso instrumento capaz de estreitar e fortalecer as relações entre clientes e seus advogados. O marketing jurídico propicia, aos profissionais da advocacia, um importante conhecimento sobre o mercado em que atuam, permitindo-lhes lapidar os serviços prestados para um melhor atendimento das expectativas dos constituintes em relação aos seus procuradores.

E não foi por outro motivo, certamente, que Lara Selem, ao prefaciar a magnífica obra de Bertozzi (2006, p. 11) postulou sabiamente que:

*“Falar de marketing no meio jurídico brasileiro nunca foi tarefa fácil. Um misto de resistência ao novo, ao caráter mercantilista da Advocacia, preconceito e, especialmente, confusão sobre o que significa a palavra em si, são algumas das razões de tamanha dificuldade. De todas, a que mais parece relevante é a falta de clareza quanto ao conceito, pois, muito mais que publicidade e propaganda, com os quais é frequentemente confundida, Marketing é ciência. Uma boa compreensão sobre o que é Marketing Jurídico seguramente reduziria as demais”.*

Kotler e Armstrong (2003, p. 3) lecionam que não é de causar espanto que as pessoas pensem no marketing apenas como vendas e propagandas, pois, “afinal, todos os dias somos bombardeados por comerciais de televisão, anúncios em jornais e revistas, campanhas de mala-direta, ofertas na Internet e campanhas de telemarketing; entretanto, vendas e propaganda constituem apenas a ponta do iceberg do *marketing*”.

E isso é a mais pura realidade, pois o marketing, como apreenderemos adiante com maior propriedade, não se trata de uma exclusiva figura de apelo comercial, indo, seus fins, além da esfera mercantil ou da mera venda de produtos ou serviços.

O marketing, como também veremos, terá por escopo permitir, àqueles que o incrementam, satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, bem como criar com estes um vínculo forte o bastante para sustentar a relação harmônica pelo maior tempo possível.

E corroborando tais entendimentos, Boyet (2003, p. 18) explica que o “marketing não é publicidade”, e ainda destaca “existe uma centena de armas de marketing, a publicidade. A publicidade é uma delas. Mas existem outras noventa e nove”.

Por isso, na advocacia o marketing deve ser tomado como uma importante parte integrante da cultura que cercam as modernas tendências, métodos, ações e soluções que norteiam a sua gestão jurídico-administrativa. Mas não como sinônimo de propagando ou publicidade de apelo comercial.

Doravante, quem não se diferenciar a fim de alcançar o seu melhor desempenho, será cada vez menos eficiente no encontro de seus clientes e cada vez mais despercebido pelo seu público alvo.

Isto posto, com a devida vênia, faço minhas as palavras de Dorival Donadão (1999, p. 558), cuja doutrina nos prega que “*a realidade, hoje, não comporta maiores dissertações. A palavra de ordem é competitividade. E não se trata de ser competitivo para deixar margens maiores de resultados. Trata-se, antes, de uma questão de sobrevivência*”.

### **1.1. O que é o marketing?**

O marketing pode ser traduzido como sendo um instrumento da gestão e administração, formado pelo conjunto de estudos, técnicas e ações que têm por fim prover um salutar, eficiente e estratégico relacionamento entre o fornecedor de um produto ou “serviço” e seu público alvo, onde, no intuito de garantir a sustentação e o êxito profissional da iniciativa, leva em conta as necessidades e expectativas dos clientes. Além disso, por consequência, o marketing também estende suas ações visando a descoberta, a conquista e a expansão de mercados para as organizações, assim como o fortalecimento da imagem dessas organizações frente ao seu público-alvo.

Ou então, diante de uma conotação mais simplista, o marketing pode ser entendido como sendo o conjunto de ferramentas de comunicação e relacionamento que viabilizam a inserção de um serviço em seu mercado de maneira mais apropriada, o que é feito sempre em busca da satisfação dos clientes.

Proveniente do termo latino *mercatus*, e do termo grego *mercis*, ambos significando “mercado” ou “negócio”, a ideia do marketing surgiu em meados do século

XVI (por volta de 1561). Mas foi somente no século XVII (em torno de 1635) que o termo foi empregado na forma do verbo *to maket*, ou seja, no sentido de “negociar” ou “mercar”. Contudo, sua acepção mais moderna, em inglês, data de 1920 e aponta para o sentido da “mercadologia” ou “mercandização”, correlacionando o marketing à um conjunto de ações, estrategicamente formuladas, que visam influenciar o público quanto a determinada ideia, instituição, marca, pessoa, produto, serviço, etc. (HOUAISS, 2001). Hoje, porém, o marketing é empregado universalmente como sendo um neologismo norte-americano tendente a designar um complexo de estudos e modernas técnicas e práticas que visam promover, divulgar e sustentar um produto ou serviço diante de seu público alvo.

Um outro termo que certamente balizou a formação do marketing foi o vocábulo latino *mercari*, que significa “ato de mercar” ou “comércio”; motivo pelo qual até o final do século XX o vocábulo era tido como sinônimo de mercância.

Para o Sebrae (2007) o Marketing é tido como sendo “o conjunto dos métodos e dos meios que uma organização dispõe para promover, junto aos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos”.

E nessa mesma direção, Ferreira (1999) define o Marketing como um “conjunto de estratégias e ações que visam a aumentar a aceitação e fortalecer a imagem de pessoa, ideia, empresa, produto, serviço, etc., pelo público em geral, ou por determinado segmento desse público”.

Bertozzi (2003, p. 23) também aponta na direção das interpretações em comento, tecendo que “marketing é definido como a ciência de encontrar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”.

Na lição de Kotler e Armstrong (2003, p. 3) o marketing é definido como sendo um “processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com outros”.

O marketing ainda pode ser visto como um “conjunto de atividades que objetivam a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas destinados a obter e servir a demanda por produtos e serviços, de forma adequada, atendendo desejos e necessidades dos consumidores e/ou usuários com satisfação, qualidade e lucratividade” (LIMA FILHO, 2007).

Veja que, até aqui, em nenhum momento o marketing foi traduzindo como sinônimo de publicidade, propagando ou chamada de apelo comercial, mesmo porque,

embora tais elementos façam parte de algumas estratégias de marketing, o emprego dessas ferramentas não é imprescindível, e, alguns casos, a exemplo da advocacia, além de dispensável, ainda é defeso pelo próprio digesto disciplinador da ética profissional.

## ***1.2. Marketing é comunicação***

Embora o marketing seja tido, pela maior parte dos autores, como sendo uma técnica da administração, em sua essência é composta basicamente pela “comunicação” – ou seja, indiretamente, marketing é comunicação.

E a comunicação, por sua vez, nada mais é do que o “ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados, quer através da linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual” (FERREIRA, 1994).

Assim, toda e qualquer forma de comunicação que tenha por fim ligar a atividade de um advogado ou melhorar o seu vínculo com os clientes, quer existentes ou potenciais, é, na verdade, uma forma de realização do marketing.

Logo, engana-se quem imagina ser o marketing apenas o fruto de publicidades e propagandas de apelos comerciais, pois estes últimos são apenas dois dos inúmeros instrumentos de comunicação imprimidos pela prática do marketing.

Isto posto, é comum que advogados lancem mão do marketing de maneira involuntária, sempre visando a conquista de novos clientes e a manutenção da relação profissional entre os já conquistados. E para ilustrar tal probabilidade, segue adiante algumas situações advocatícias envolvendo comunicação e, portanto, ações de marketing:

- Quando um advogado tenta convencer ao seu possível cliente sobre os seus pontos fortes, motivando-o a contratá-lo, ele está, paralelamente, comunicando sua eficiência.
- Quando o advogado se encontra preparado e capacitado para efetuar um bom trabalho nas áreas de sua competência e o faz com zelo e pontualidade, ele está comunicando suas habilidades em resolver problemas jurídicos e se dedicar às questões profissionais.
- Quando um advogado publica algum artigo, ensaio doutrinário ou livro, ele está fortalecendo o seu próprio nome e a imagem (marca) do seu escritório.

- Quando um advogado liga para o seu cliente a fim de informá-lo sobre o andamento do processo, ele está fortalecendo a relação com o cliente.
- Quando o advogado se lembra de uma data que o seu cliente julga ser importante e o congratula em tal ocasião (seja em seu aniversário, em sua posse em cargo importante, em sua conquista pessoal, no nascimento de um filho ou mesmo numa data festiva), ele está ressaltando o quão importante é o cliente para o escritório.
- Quando um escritório se mantém organizado, com móveis confortáveis, com ambiente climatizado, com fachada bem cuidada e com uma recepção invejável, ele está comunicando que a advocacia é importante e merecer dar-se ao respeito.
- Quando um escritório adota um estilo exclusivo de papelaria (papel timbrado, envelope, cartão de visita, carta proposta, entre outros), ele está marcando a sua presença de forma diferenciada.
- Quando o escritório desenvolve um site, manda *newsletter* aos seus clientes e cria uma área de acesso exclusivo e restrito para que os clientes (e apenas eles) possam averiguar os andamentos processuais dos seus respectivos autos, ele está enaltecendo o seu desejo de participar aos clientes aquilo que mais lhe interessam.
- Quando um advogado se comporta de maneira educada, dando total atenção às pessoas enquanto elas falam e se prestando a gentilezas. Quando ele se mantém idôneo, busca desenvolver amizades, se veste com elegância e cuida de sua aparência, ele está, na realidade, comunicando a sua reta postura pessoal.

Assim temos que os canais de comunicação não se limitarem a anúncios veiculados em rádio, TV, revista e/ou jornal, visto que podem também ser efetivados por meio de textos, gestos, posturas, oratória, audição, preparo e organização.

E não é por acaso e nem acidental o fato de estarmos vivendo a era da comunicação, onde informações trocadas, relações construídas, conhecimentos alcançados, assim como atenções dispensadas, além de se fazerem possíveis por meio da comunicação, sustentam os mercados, fortalecem os negócios, agilizam as administrações, escoram a economia e, como não poderia ser diferente, também alicerçam a advocacia.

E nessa era de globalização, felizes aqueles que sabem se comunicar com o seu público de forma eficiente e sábia; porquanto a manutenção de sólidos relacionamentos com os respectivos clientes vem sendo tratada como uma valiosa moeda para as organizações jurídicas.

Enfim, existem inúmeras formas de se aplicar a benévola comunicação, ou marketing, nos ambientes jurídicos, pois, no mundo atual, os canais que ligam a fonte emissora de uma mensagem ao(s) seu(s) destinatário(s) envolvem as pessoas onde quer que estejam e, de alguma forma, impactam em suas decisões e escolhas diárias, seja em relação à busca de um auxílio jurídico ou em relação à eleição de um advogado.

### ***1.3. O marketing jurídico***

A expressão marketing jurídico designa um conjunto de conhecimentos, estudos, técnicas e ações convertidas em intensos estímulos ao exercício da advocacia, onde, se empregados em harmonia com o seu público alvo, atua no sentido de alcançar um eficiente relacionamento com o cliente, uma favorável propalação das expertises adquiridas e até mesmo um efeito econômico desejado.

O Marketing Jurídico também pode ser tido como sendo o meio pelo qual advogados se comunicam com seus clientes ativos, inativos e com aqueles que ainda podem se tornar seus clientes. E isso envolve: a) o modo pelo qual o escritório de advocacia divulga a experiência e o conhecimento acumulado dos seus membros (advogados); b) a forma com que é comunicado o seu nome (marca); c) a maneira com que é externada o excelente atendimento; d) a eficiente concentração em seu foco de atuação; e) a troca idéias com parceiros e entre os seus próprios advogados; f) o modo pelo qual atende aos seus clientes e os mantém informados; entre outros importantes elementos da comunicação.

Na realidade o marketing jurídico nada mais é do que a aplicação do marketing ao âmbito da advocacia, obedecendo-se, para tanto, aos princípios postulados pelo Código de Ética da Advocacia, ao Estatuto da Advocacia e da OAB, assim como às normas esparsas emanadas da Ordem dos Advogados do Brasil.

Bertozzi (2006, p. 43-44), corroborando tais entendimentos, sabiamente, define o marketing jurídico como sendo “todos os esforços estratégicos de marketing dentro da comunidade jurídica, utilizando os instrumentos de acordo com o Código de Ética e Disciplina da OAB para suprir as necessidades dos clientes”. E como objetivo de tal instrumento para a advocacia, ainda aponta os seguintes desígnios:

1. Fazer-se conhecer;



2. Construir uma imagem positiva;
3. Diferenciar-se da concorrência;
4. Aumentar as demandas judiciais;
5. Gerir adequadamente o relacionamento com o cliente;
6. Ser tecnicamente mais eficaz;
7. Alcançar uma marca jurídica forte.

Isto posto podemos resumir o marketing jurídico como sendo um conjunto de esforços de um escritório de advocacia envolvendo criatividade, relacionamento, comunicação, de modo que os serviços oferecidos pela advocacia possam se sustentar com firmeza, entregar valor e satisfação ao cliente e ainda ter os seus benefícios destacados além da eficiência e do compromisso.

Sob olhares contemporâneos, o conceito de Marketing Jurídico não pode ser visto como um conjunto de medidas de visam iludir o cliente, maquiagem a oferta de um serviço jurídico e, muito menos, como olofotes tendentes a fazer brilhar aqueles que o praticam. Falar marketing jurídico significa sim estar alinhada com as tendências de um mercado jurídico que valoriza a inovação, os aspectos positivos da liderança, a excelente capacidade de se comunicar, a facilidade de gerenciar pessoas, o aproveitamento inteligente do tempo, enfim, as boas práticas da gestão moderna dos escritórios de advocacia. Isso engloba muito mais que saber propoagar de forma ética os diferenciais de um escritório ou aquilo que ele tem de melhor. O marketing jurídico engloba ainda a construção de um duradouro, transparente e excelente relacionamento com os clientes, onde o *ganha-ganha* é sempre priorizado em favor da realização recíproca dos desejos desses clientes, dos advogados e demais colaboradores da advocacia.

E assim como em muitos aspectos da vida, as técnicas de marketing são aplicadas no âmbito da advocacia quer os advogados queiram ou não, pois trata-se de uma ferramenta implicitamente empregada em qualquer relacionamento entre um profissional e seus clientes.

Doravante, aqueles advogados que souberem usufruir dos benefícios do marketing jurídico com profissionalismo, maturidade e eficácia, lograrão inúmeras vantagens sobre aqueles que ignoram ou desprezam os benefícios impregnados em suas ações.

Veja que um dos principais elementos, tanto da definição do marketing, como da significação do marketing jurídico, é o aspecto do direcionamento das atividades e ações para a construção de um relacionamento cada vez mais próspero com o cliente. E

para tanto, a satisfação dos anseios e expectativas desses clientes terá um papel fundamental nesse mecanismo que ora é tido como sendo a chave do sucesso para as atitudes empreendedoras no âmbito em comento.

### **1.3.1 A imagem do escritório**

Ao longo das últimas décadas a advocacia sofreu diversas mudanças. Vista antes como uma esplêndida profissão, merecedora de todos os sinais de respeito e honrarias, hoje, talvez pelos descréditos que maculam o ensino jurídico, cumulado com o assoberbamento do judiciário e falta de profissionalismo de alguns profissionais incompetentes, temos que a imagem da advocacia hodierna já não transmite a mesma mensagem de segurança e respeito de outrora. Com isso a sociedade, aos poucos, perde a confiança naqueles que, além essenciais à concepção da justiça, protegem as causas, os direitos, a liberdade e o patrimônio das pessoas – sua excelência – o advogado.

Em face dessas mazelas, atualmente não basta atuar diante dos tribunais como bom advogado. É preciso transmitir competência, carisma, segurança, proficiência, atitude e idoneidade perante clientes e não clientes. É necessário repassar uma imagem autêntica, íntegra, honrada e digna daquilo que dela se espera.

E nesse sentido, todo e qualquer advogado ou escritório de advocacia pode e deve, ao longo tempo, construir uma boa imagem em torno do seu nome, da sua reputação e do seu trabalho, onde, para tanto, são diversos os elementos que contribuem para tal edificação.

### **1.3.2 A qualidade e eficiência dos serviços**

Proveniente do latim *qualitas* ou *qualitate*, o termo qualidade é empregado sob diversos enfoques, podendo, por exemplo, significar: a) serviço que é prestado com efetividade e dotado de atributos tais que o distinguem dos demais; b) estar em total conformidade com as expectativas e exigências do cliente; c) atributo que, diante de uma escala de valores, nos permite avaliar, aprovar ou não, aceitar ou recusar qualquer coisa ou serviço.

Já o termo eficiência, advindo do latim *efficientia*, por sua vez, significa aproveitar os recursos disponíveis da melhor forma possível, objetivando, com isso, a produção de um serviço de maneira assertiva, no menor espaço de tempo e sob o menor custo possível, de modo que a relação custo *versus* benefício também se configure como a melhor possível. Ou seja, quanto menor o esforço exigido de um advogado para a realização de um bom serviço, maior será a sua eficiência; quanto mais rápido o

advogado conseguir entregar o serviço, maior será o seu grau de eficiência; ou quanto menos o advogado gastar para viabilizar o mesmo serviço, mais eficiente será.

Dessa forma o binômio “qualidade-eficiência” aponta para um conjunto de características capazes de tornar um serviço distinto dos demais, tendo por escopo superar as expectativas das pessoas envolvidas em sua aquisição ou contratação.

E não é por outro motivo que todo cliente da advocacia espera, no mínimo, que os serviços advocatícios contratados sejam desprovidos de falhas, embromações, ineficiências, irresponsabilidade e inexperiências que possam tornar o objeto do serviço totalmente ineficaz. Ou, em resumo, clientes almejam que seus advogados prestem um excelente serviço (qualidade), por um preço justo e no menor espaço de tempo possível (eficiência).

Para Kotler e Armstrong (2003, p. 7) “a qualidade começa com as necessidades do cliente e termina com sua satisfação”, ou seja, uma organização só alcança a qualidade “quando seus serviços atendem às expectativas dos clientes ou as superam”. Assim, estando o serviço prestado em conformidade com as exigências do cliente, ter-se-á alcançado o mínimo de qualidade.

Além disso, diante de uma escala de valores, a qualidade é o atributo que possibilita ao cliente avaliar e, conseqüentemente, aprovar, aceitar, elogiar e/ou divulgar a terceiros os excelentes serviços que lhe foram prestados; ou, em oposição, reprovar, indignar e reclamar os serviços inadequados que lhe foram prestados.

### **1.3.3 O cliente**

O cliente, como todo advogado já sabe, é a razão de ser da advocacia. E por isso merece toda a atenção possível.

E como afirmam Peppers e Rogers *apud* Monti (2006), “sem clientes, você não tem um negócio; tem um hobby”.

Por isso, diante de um mercado onde a figura do cliente é um elemento cada vez mais escasso, aumentar a participação dos clientes existentes e investir no marketing jurídico a fim de alcançar novos clientes é a solução para a sobrevivência e crescimento de muitos escritórios. E para tanto, seguem adiante três premissas básicas, a saber:

- Diagnosticar as necessidades dos clientes.
- Compreender o que é o valor para o cliente.
- Saber como satisfazer o cliente.

### 1.3.3.1 As necessidades do cliente

Todos os clientes da advocacia, sejam pessoas físicas ou jurídicas, visam a satisfação dos seus anseios, sejam eles quais forem – o que é plenamente natural, pois quem é que se sentiria satisfeito em pagar por um serviço não recebido a contento? – Provavelmente ninguém!

Também é certo que a justiça nem sempre resulta em satisfação para ambas as partes de um processo, o que implica, via de regra, na impossibilidade de todos os clientes receberem aquilo que almejam. Contudo, a satisfação dos anseios que aqui pregamos não é bem essa, pois quando falamos em satisfação das expectativas dos clientes nos referimos à entrega de um excelente produto, ou seja, de um serviço prestado com a máxima qualidade, ainda que a resposta do judiciário não seja a desejada.

Os clientes da advocacia precisam se conscientizar que os serviços jurídicos que lhes são prestados, ainda que não logre êxito perante a justiça, são merecedores de aplausos, pois os advogados e suas auxiliares cumpriram o seu papel prestigiando o cliente com atenção, informações claras, transparência, empenho e muita dedicação a cada caso. Assim, mesmo que a resposta do judiciário não seja favorável, a noção de que o possível foi feito estará formada e a necessidade de um bom serviço advocatício foi concretizada.

Nesse sentido, Pereira da Costa (2003, p. 15), ao doutrinar que produto “é tudo aquilo que é capaz de satisfazer um desejo ou uma necessidade”, nos reforça a idéia de que os serviços devem corresponder àquilo que se esperam deles, onde, de outra forma a insatisfação será uma constante, principalmente se potencializada por uma resposta negativa do judiciário.

Kotler e Armstrong (2003, p. 7) postulam que “as necessidades resultam de situações de privação. Entre essas necessidades estão: necessidades *físicas* básicas de alimentação, vestuário, abrigo e segurança; necessidades *sociais* de bens e afeto; e necessidades *individuais* de conhecimento e alto expressão”.

Assim, quando restritas da liberdade de locomoção, violadas no bolso, feridas na dignidade, as pessoas querem, de imediato, uma solução para o problema que as aflige, de forma que, ao buscarem resguardo na sabedoria de um advogado elas não querem outra coisa, senão verem seus problemas sendo resolvidos da melhor maneira possível.

As necessidades são, geralmente, seguidas de desejos, ou seja, de intenções que extrapolam a precisão ou a exigência. Nesse sentido Kotler e Armstrong (2003, p. 7)

externam que os desejos “são a forma que as necessidades humanas assumem quando são particularizadas por determinada cultura e pela personalidade individual”.

Com isso, mais que a simples intenção de satisfazer as necessidades, ao buscar os serviços jurídicos, os clientes também perseguem uma ponta de realização pessoal, querendo se vangloriar de que contratou um excelente advogado ou de que a firma que lhe assessora é um reconhecido escritório de advocacia.

### **1.3.3.2 O valor para o cliente**

Para o cliente o valor do serviço recebido não está diretamente e objetivamente ligado à idéia de preço dos honorários, pois, aos seus olhos, além do custo, outras coisas são levadas em conta na hora de “valorizar” os trabalhos do advogado.

De acordo com a posição suscitada pela leitura de Kotler e Armstrong (2003, p. 6) valor para o cliente é a diferença entre o que ele ganha contratando um serviço e o que se gasta para realizar a contratação.

Mas cabe ressaltar que o conceito de valor, ou de ganho, é variável de cliente para cliente, onde cada um deles deve ser tratado de maneira individualizada, de modo que os advogados e seus colaboradores possam avaliar o que, de fato, significa “valor”, “qualidade” e “diferencial” para cada cliente. Ou seja, é preciso descobrir o que o cliente entende como diferenciais que lhe agregam valor.

E sob tal prisma, pode ser que o cliente considere os seguintes aspectos como elementos determinantes na hora de realizar a seleção e/ou avaliação de um escritório:

- A reputação do escritório;
- A competência e a eficiência dos advogados;
- A qualidade dos serviços (sob o ponto de vista do cliente);
- O grau de experiência dos advogados;
- O valor dos honorários;
- A atenção que o advogado confere aos clientes;
- A celeridade na confecção das peças processuais (eficiência);
- A confiabilidade externada pelo escritório;
- Entre outros.

### **1.3.3.3 A satisfação do cliente**

Depois de se suas necessidades supridas e de verificado os valores, o próximo passo do cliente inclina-se a medir a satisfação sobre os serviços que lhes são prestados.

E isso geralmente traduz-se em mensurar o quão eficiente, vantajoso e justo têm sido tais serviços.

Decerto por isso D. Joos (2007), ao comentar o conhecido jargão de que “o cliente em primeiro lugar”, nos ensina que “apesar de ser frase batida, ela exprime uma postura indispensável para que qualquer organização alcance o êxito”. E ainda complementa destacando que “o objetivo comum a todas as empresas é de fornecer soluções para as necessidades de seus clientes, onde seu sucesso resultará de fazê-lo de modo que o cliente se satisfaça”.

Isto posto temos que “a satisfação do cliente depende do que ele percebe sobre o desempenho do serviço prestado em relação às suas expectativas. Se tal desempenho não corresponder às expectativas do cliente, ele ficará insatisfeito. Se corresponder, ele ficará satisfeito. Se exceder às expectativas, ele ficará maravilhado” (KOTLER E ARMSTRONG, 2003, p. 6). E esse deve ser o intento de qualquer escritório de advocacia: - Deixar os seus clientes maravilhados com a atenção, com o zelo, com o pronto retorno, enfim, com várias outras formas de encantá-lo.

E corroborando tais enfoques, em seus apontamentos, D. Joos (2007) também leciona que “o objetivo principal de qualquer organização é a satisfação de seus clientes; pois sem seus clientes a organização não tem propósito, aliás, nem existirá por muito tempo”.

#### **1.3.4 O produto na advocacia**

É impossível falar em marketing jurídico sem que haja uma definição clara a respeito do que seja o produto para a advocacia, qual seja o serviço prestado pelos advogados.

Na advocacia o produto é tido como sendo toda e qualquer solução, consultoria, tese, defesa, petição ou assessoria fornecida aos clientes mediante o emprego do esforço intelectual, da influência do nome do escritório (marca), do reforço da qualidade e da eficiência, entre outros elementos que, de alguma forma, afetem a decisão de escolha dos clientes (consumidores) em prol da satisfação de suas respectivas necessidades e expectativas jurídicas.

Certamente não foi por outro motivo que Pereira da Costa (2003, p. 15) balizou seu entendimento dispondo que “as pessoas não compram produtos e sim as expectativas de seus benefícios”.

E tendo em vista que o produto adquirido pelo cliente da advocacia é intangível, a idéia de que tal consumidor persegue um resultado que o satisfaça ganha mais reforço,

pois, via de regra, quando um casal que se separa busca amparo para a divisão dos bens, quando uma empresa persegue a assessoria jurídica para operar conforme a lei, quando um acusado deposita sua esperança na defesa de um advogado ou mesmo quando um trabalhador busca respaldo aos seus direitos, entre outros tantos casos, o que eles (clientes) desejam é a satisfação de suas expectativas em relação aos direitos ou obrigações tratadas.

Por fim, cientes de que o produto da advocacia é o serviço jurídico, convém enfatizar o conceito de serviço, onde, segundo o entendimento postulado por Pereira da Costa (2003, p. 20), “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte de propriedade de nada”.

#### **1.3.4.1 A desmistificação dos produtos da advocacia**

Até aqui já invocamos o termo “produto” em diversos pontos, onde talvez tenha remanescido dúvidas sobre a sua existência no âmbito da advocacia.

Há quem diga que a advocacia não oferece produtos. Mas há quem defenda que o produto da advocacia, embora intangível, é o próprio resultado prático dos trabalhos dos advogados.

No intuito de por um fim na controvérsia, temos que, em sentido estrito, da alavra “produto” designa qualquer coisa produzida ou fabricada, e, sob tal ângulo, não se encaixaria no conceito dos serviços oferecidos pela advocacia. Todavia, em sentido amplo palavra “produto” traduz-se em qualquer solução oferecida aos clientes, onde, nesse caso, os serviços jurídicos de um advogado se encaixam perfeitamente, pois é isso que o advogado vende, vale dizer, soluções jurídicas que visam um único resultado, qual seja a solvência de necessidades alheias envolvendo a ordem jurídica.

Logo, tendo em vista que o produto pode ser tido como sendo qualquer coisa que possa ser ofertado ao mercado para a satisfação de necessidades e desejos pessoais, empresariais, governamentais ou coletivos, podemos concluir que o advogado, ao criar uma nova tese, implementar uma nova forma de prestar suporte aos seus clientes, inovar sua consultoria, desenvolver sua expertise, elaborar um pacote de benefícios, ampliar o leque de atuação em nichos diversificados, ele, na verdade, está criando novos produtos, ou seja, novas soluções para os seus clientes cativos ou em potencial.

Isto posto, o produto da advocacia, nada mais é do que o resultado concreto do trabalho intelectual desenvolvido pelos advogados, onde, diante da mobilização dos recursos e insumos, eles transformam conhecimento em resultados econômicos.

### **1.3.4.2 Agregando valor ao produto**

Sendo o produto da advocacia um serviço e, por consequência, a fonte de renda e estímulo dos advogados, é muito importante que os escritórios possam agregar valor aos seus produtos, de modo que o cliente se sinta cada vez mais valorizado e satisfeito com os serviços que lhes são prestados.

Na opinião de Pereira da Costa (2003, p. 15), “o mais importante de um produto é o serviço que ele presta”; ou seja, é o impacto que ele causa e a satisfação que o cliente vislumbra ao adquiri-lo.

Por várias vezes ouvimos colegas advogados reclamarem de que os negócios não vão bem e, de outro lado, ouvimos também que a solução para os problemas pode ser a adoção de diferenciais que agreguem valor aos serviços prestados. Mas o que poucos dizem é que, para viabilizar qualquer iniciativa tendente a agregar valor é necessário inovar e promover investimentos em marketing, planejamento e reorganização do escritório.

Por isso Azevedo (2007) infere que:

“Agregar valor não é fazer o que todos já fazem e cobrar um pouco menos. Também não é melhorar algo que já é percebido como bom ou ótimo pelo cliente. Muito menos divulgar melhor a empresa. Agregar valor é dar um salto de qualidade em uma ou mais características, do produto ou serviço, que de fato são relevantes para a escolha do consumidor”.

E não é por outro motivo que Azevedo (2007) ainda complementa destacando que:

“A empresa que pretende diferenciar-se agregando valor precisa, antes de tudo, conhecer o que seus clientes necessitam e mais do que isso, quais são os atributos dos produtos e serviços que de fato são determinantes no processo de compra. Para isso é fundamental conhecer profundamente o cliente, suas vontades, seus hábitos e seus valores. Podem-se partir das necessidades básicas e bastante conhecidas, como rapidez e conveniência, porém dificilmente uma empresa consegue agregar valor sem interagir continuamente com os seus clientes, identificando suas verdadeiras carências e anseios. Somente as empresas, que sabem



o que o cliente quer e o valoriza, conseguem direcionar seus esforços e otimizar seus gastos na melhoria da qualidade.”

Todavia, conhecer as necessidades e demandas do público consumidor não é garantia de sucesso da estratégia que visa agregar valor ao produto. É importante saber se o escritório de advocacia conta com estrutura adequada, tecnologia suficiente e capital intelectual necessário à criação de valores para os clientes.

Igualmente se faz necessário que o escritório, ao definir as formas com que promoverá a diferenciação para agregar valor, deve idealizar mudanças práticas e perceptíveis aos olhos do cliente, ou seja, o investimento em qualidade e eficiência deve ser fácil e claramente verificado pelo cliente, de modo que ele não necessite refletir para perceber as mudanças, pois, do contrário, a inovação terá sido em vão.

Assim sendo, todo escritório de advocacia, independente do tamanho, pode desenvolver uma série de iniciativas que tendem agregar valor aos serviços prestados, a saber:

- Inovando em teses e soluções inteligentes para os clientes;
- Perseguindo a máxima eficiência dos serviços prestados, não deixando nada para última hora, cumprindo todos os prazos negociados e realizando os trabalhos diante do menor custo possível para o cliente;
- Esforçando-se para alcançar uma qualidade ímpar, empregando zelo, diligência e muita criatividade sobre os serviços prestados;
- Buscando compreender as reais necessidades de seus clientes, inclusive dos possíveis clientes (ou clientes em potencial);
- Desenvolvendo uma comunicação que tenha por escopo encantar com o cliente pela atenção conferida;
- Conduzir os trabalhos do escritório voltando-se para nichos específicos, diferenciando-se dos concorrentes;
- Apostar em uma página na Internet dotada de informações claras e objetivas e com recursos úteis aos clientes.

Além dessas, existem outras inúmeras formas de agregar valor à advocacia, as quais serão vistas e comentadas ao longo do estudo em tela.

### **1.3.5 O mercado**

Tendo em vista que o marketing também se configura como sendo uma ciência responsável pelo estudo e otimização dos recursos mercadológicos, sua compreensão

também reclama o entendimento sobre o que vem a ser o mercado e seus elementos adjacentes.

Isto posto, temos que o termo “mercado”, em sua acepção mais genérica, designa a reunião de elementos que têm por fim permitir a integração harmonizada entre aqueles que querem vender e aqueles que desejam adquirir alguma coisa, onde ai se inclui a prestação de serviços do advogado. Ou seja, o mercado é composto por atividades e recursos, como, por exemplo, o local de trabalho, pessoas responsáveis pela elaboração do objeto da venda, aqueles que vendem tais objetos, as informações acerca dos objetos, as formas de comunicação sobre esses objetos, as maneiras e os padrões de qualidade com que os objetos são produzidos e fornecidos, e, por fim, o público composto por aqueles que adquirem tais objetos o modo com que eles são alcançados. Outrossim, há que se ressaltar que, no caso da advocacia, o objeto da venda são os serviços jurídicos prestados aos clientes.

Logo, também poderíamos dizer que o mercado, na advocacia, envolve os escritórios, os advogados e auxiliares, as áreas do Direito atendidas por tais organizações, os clientes e suas necessidades, os diversos perfis sócio-econômicos do público-alvo, os lugares de atendimento desses escritórios (área de abrangência), os valores dos honorários, enfim, tudo aquilo que esteja envolvido nas atividades de prestação de serviços advocatícios.

Rocha e Christensen (1999, p. 30) doutrinam que “onde não há necessidade não há mercado, pois é essa a condição básica para que haja oportunidade, atual e futura, para a empresa”. No entanto, complementam ressaltando que “para se verificar a concretização, de fato, de uma oportunidade, não basta a existência de uma necessidade: é preciso que a necessidade seja percebida pelo cliente e que o cliente tenha condições de adquirir o produto que o atenda”.

Assim, em obediência às relações estabelecidas entre a oferta e demanda de determinado serviço, a advocacia se rende aos mecanismos que formam um mercado, pois, além de se encaixar no conceito de fornecedor de produto (prestação de serviços), se depara com um público consumidor de seus exercícios e desempenhos profissionais (clientes), assim como também envolve uma área de atuação bem definida (área forense).

Mas como alguns poderiam alegar, o advogado não vende serviços, pelo menos sob o ponto de vista ético, onde o termo venda é diretamente correlacionado à errônea idéia de comércio voltado para o lucro. Todavia, subliminarmente, podemos extrair do conceito de mercado que o advogado vende sim, pois, mediante convencimento ou

persuasão negocial, convence os possíveis clientes sobre a necessidade de sua contratação e ainda transfere ou entrega a eles um produto chamado “serviço”, “assistência”, “parecer”, “defesa de interesses” ou “consultoria” em matérias jurídicas. Além disso, o serviço é realizado mediante pagamento de um preço previamente ajustado. Logo, embora o advogado não obtenha “lucro” pelos serviços prestados, ele aufera vantagens pecuniárias que dão ensejo à idéia de venda de seus serviços.

Aliás, em nosso dia-a-dia, sob uma concepção *latu senso*, passamos a maior parte do tempo vendendo alguma coisa, seja uma idéia ao chefe, uma teoria ao colega, um plano de viagem à esposa e filhos, uma tese ao juízo, um conhecimento aos aprendizes, enfim, sempre que tentamos convencer alguém de que estamos certos ou de que a nossa oferta é a mais plausível, estamos vendendo algo.

Todavia, o que deve ficar claro é que a idéia de mercado não se traduz em sinônimo de comércio; pois mercado é tão somente um conjunto de elementos que envolvem a disponibilização de alguma coisa (como, por exemplo, o serviço jurídico) e a respectiva aquisição por parte de quem possa interessar.

E assim sendo, não há que se restringir o conceito de mercado às acepções mercantilistas ou de ambiciosos interesses comerciais, pois, sob outro prisma, o complexo de normas, costumes, concorrentes, locais de atuação, tribunais, nichos de atuação, necessidades mais intensas dos clientes, tipos de causas mais comuns, assim como os demais elementos que aproximam os advogados de seus clientes, em sentido amplo, é tido como sendo o mercado da advocacia.

#### **1.3.5.1 Tipos de mercado**

Assim como acontece com outros tipos de empresas prestadoras de serviços, a advocacia conta com dois tipos básicos de mercado, a saber:

- a) **Mercado existente** – aquele mercado que dispõe de serviços que, além de atender às necessidades dos clientes, estes dispõem de recursos que possam ser empregados na sua contratação. Ou seja, para esse tipo de mercado a clientela já pode ser atendida pelos serviços que lhes são convenientes.
- b) **Mercado potencial** – é aquele mercado em que os possíveis clientes dispõem dos recursos financeiros para adquirir um serviço, mas este ainda não se encontra disponível a fim de atender às suas necessidades. Isto é, para esse tipo de mercado, existem os clientes, mas falta o produto adequado.

### 1.3.5.2 Criando mercados na advocacia

Criar um mercado consiste em idealizar, planejar e viabilizar ações estratégicas que tenham por fim alcançar novos clientes, com novos perfis, poderes aquisitivos diferenciados e com necessidades distintas em relação aos clientes já atendidos pela organização.

A advocacia, por exemplo, cria um novo mercado quando passa a atender em uma nova área do Direito, quando abre outros pontos de atendimento (filiais) em localidades diferenciadas, seja em um bairro novo ou em outra cidade. Mas não é só isso, pois o processo de criação de um novo mercado ou de estruturação de um negócio no escopo de alcançar um novo público alvo envolve diversos fatores, como, por exemplo:

- **Condições sócio-econômicas da população:** Os advogados, ao planejarem a abertura do próprio escritório de advocacia em um determinado local, devem levar em conta as condições financeiras da sociedade a ser alcançada, pois será em face da renda do público potencial que o escritório definirá a sua política de formação de honorários, o conjunto mobiliário do escritório, etc.
- **Desenvolvimento econômico da região atendida:** Toda vez que a região ou localidade de atuação de um escritório se desenvolve economicamente, é natural que a sociedade e os empresários, de modo geral, busquem com mais intensidade a guarida de seus direitos, de modo que, por reflexo, o mercado para os advogados também se amplia. Em razão disso, existe hoje uma grande tendência dos grandes escritórios de advocacia abrirem filiais em cidades com crescentes índices de desenvolvimento, a exemplo de localidades que sediam pólos petroquímicos, usinas hidroelétricas, centros industriais, entre outras.
- **Exigências legais:** Por óbvio, toda vez que o Estado, por meio dos seus organismos legislativos, cria uma nova exigência legal, seja em relação às pessoas físicas ou jurídicas, eis que o mercado da advocacia abre um novo mercado de atuação, a exemplo das modificações pregadas pelo novo código civil em relação às empresas, a entrada em vigor do Código de Defesa do Consumidor ou do Estatuto da Criança e do Adolescente, a publicação da nova Lei de Falências, entre outras normas que hodiernamente criam novos direitos ou obrigações.

- **Investimento em recursos e planos de marketing:** Também ficará claro, até a conclusão do presente estudo, que o grau de investimento de um escritório em tecnologias e estratégias de marketing jurídico está diretamente ligado à possibilidade de criação de novos mercados. Isso ocorre por o objeto do marketing é o estudo desses novos mercados, inclusive no que tange à viabilidade econômica, forma de alcance, meios de comunicação mais eficazes e éticos, instrumentos de melhoria do relacionamento com os clientes, etc. Assim, quanto mais organizado o marketing de um escritório, melhores suas chances de alcançar outros clientes em novos mercados.
- **Reestruturação da política de formação de preços:** Um escritório pode selecionar o público que pretende atender a partir da sua política de formação de preços dos honorários, de modo que, embora todos os tipos de clientes queiram qualidade, dependendo da valorização do serviço prestado, a população a ser alcançada pode ser da classe A, B, C ou D, e as empresas podem ser do tipo micro, pequena, média ou grande. É claro que o alcance de grandes contas não se dará pela salgada cobrança de honorários, mas, com certeza os clientes mais simples não se darão ao capricho de pagar por aquilo que se encontra envolto em alto luxo.
- **Surgimento de novas teses ou investimento em novos ramos do Direito:** Toda vez que um escritório, mediante valorização do seu capital intelectual, investe em novas teses, criando solução

---

---

## **2. Teoria de base**

### ***2.1. Os diversos tipos de marketing aplicados na advocacia***

Tendo em vista que, até aqui, inferimos boa parte dos conhecimentos que norteiam a compreensão do que seja o marketing jurídico, é chegado a hora de mergulharmos um pouco mais fundo nas concepções do marketing aplicado ao contexto da advocacia. Isto posto, torna-se necessário ressaltar algumas das várias formas e estratégias encontradas pelo marketing a fim de atingir os seus objetivos pretendidos – e, nesse sentido, traçar um paralelo de cada tipo de marketing aos ambientes jurídicos.

E nessa quadra, temos que o marketing assume diversos formatos, sendo, cada um deles, direcionado a aspectos distintos do mercado destinatário de suas ações. Ou seja, existe marketing que tem por fim estreitar o relacionamento com o cliente, tem marketing que visa a satisfação e o envolvimento dos advogados e demais auxiliares com a respectiva organização, tem marketing que prima pela satisfação social, há aquele que almeja externar o *know how*, a experiência e a eficiência alcançada pelos mentores e fornecedores do produto ou serviço, outros que têm em vista o fortalecimento da marca ou do nome da organização, e assim por diante.

Doravante veremos algumas características dos principais tipos de marketing passíveis de serem aplicados nos ambientes da advocacia.

#### **2.1.1 Marketing de Serviços**

Tendo em vista que os serviços possuem aspectos distintos dos produtos (coisas), o seu oferecimento é rodeado de diferenciais que precisam ser reconhecidos e verificados a fim de permitir o melhor aproveitamento possível da aplicação das técnicas de marketing no segmento jurídico.

Em outras palavras, quando falamos em marketing jurídico, na verdade estamos tratando de um marketing voltado para serviços, e como tal deve ser estudado e contextualizado sob a guarda do marketing de serviços.

E antes de adentrarmos no conceito do marketing de serviços, vale lembrar que o serviço, como veremos adiante, não pode ser tratado como se fosse uma coisa tangível e fungível. Para exemplificar tal entendimento, temos que os serviços não podem ser estocados ou postos em prateleira, e quem adquire (contrate) deve estar em contato direto com quem o fornece (contratado), tornando-o personalizado e único em cada prestação (cumprimento da obrigação). E daí o porquê da necessidade de um marketing voltado especificamente para o desempenho da prestação de serviços.

Isto posto, temos que o marketing de serviço consiste num conjunto de expertises mercadológicas voltadas para o suporte de profissionais que prestam serviços, a exemplo da advocacia, onde o produto proporcionado ao consumidor não é um objeto, mas sim um esforço intelectual, uma experiência vivida ou um desempenho pessoal.

Nessa quadra Zymberg (1997) nos enfoca que:

“Uma empresa orientada para o serviço tem como meta atingir clientes e estabelecer relacionamentos tão próximos que os mesmos possam ser chamados de parceiros, pois quanto maior a proximidade, maior será a lealdade e o valor do ponto de vista do cliente. Caso contrário, só teremos relacionamentos comerciais transitórios [...], onde o custo para reconquistá-los e recuperá-los é alto”.

Outrossim, Zymberg (1997) também nos leciona que:

“As empresas se tornarão muito mais competitivas se, antes de planejar uma investida estratégica, focalizar o mercado, obter o registro de necessidades e expectativas dos clientes e de suas percepções quanto ao desempenho atual da sua empresa e da concorrência, porque as necessidades de serviços dos clientes mudam, do mesmo modo que suas expectativas de como estas necessidades serão satisfeitas. Logo, proporcionar ao seu cliente um atendimento espetacular é uma das formas mais importantes de diferenciar o seu produto”.

E tomar ciência sobre o que o cliente da advocacia pensa em termos de necessidade e satisfação de suas expectativas, além de se configurar como de suma importância, pode constituir-se num valioso diferencial para os escritórios que buscam tangenciar seus trabalhos ao encontro de uma constante melhoria da qualidade, da eficiência e da satisfação de seus clientes.

Diante do exposto, podemos definir o marketing de serviços como sendo um conjunto de ações operacionais destinadas a estudar, alcançar, obter e fidelizar a demanda por um determinado serviço, assim como viabilizar o seu constante aperfeiçoamento.

Ou então, diante de uma acepção mais complexa, o marketing de serviços tem por escopo investigar as oportunidades verificadas em um determinado mercado, e, diante disso, organizar os recursos disponíveis e elaborar um planejamento a fim de ofertar o melhor serviço possível aos clientes.

### **2.1.1.1 O serviço na advocacia**

O serviço, sob uma visão simplista, pode ser tido como sendo o desempenho de um trabalho intelectual ou braçal, cuja finalidade, geralmente intangível, não está associada à transferência de um objeto.

Segundo Kotler *apud* Las Casas(1991, p. 61), “serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa”.

Sendo a advocacia marcada pela especialidade, e afastada de qualquer tangibilidade, pelo menos no que diz respeito aos seus resultados imediatos, podemos enxergá-la como uma forma de prestação de serviços e, portanto, como uma forte candidata às benesses do marketing de serviços, posto que, com a sua adoção, a relação cliente/advogado é altamente priorizada e favorecida.

E como bem sabemos, a advocacia é uma atividade cujos serviços precisam ser adaptados e personalizados ao perfil de cada cliente, pois, como diz o jargão popular, “cada caso é um caso diferente”. E isso a torna mais melindrosa no que diz respeito à recepção dos recursos mercadológicos envolvidos no marketing, inclusive no de serviços. Contudo, nem por isso o presente instituto pode ser renegado a segundo plano – pelo contrário, pois quanto mais os advogados souberem lançar mão de um eficiente marketing de serviços, maiores serão os seus resultados profissionais.

Por óbvio, hoje, tendo-se por base o alto senso crítico dos clientes da advocacia, os escritórios devem estar cientes de que a qualidade, o respeito, a transparência e a eficiência são requisitos mínimos, onde os atributos do relacionamento com o cliente devem ser tidos como sendo a principal fonte de sucesso de uma organização jurídica.

### **2.1.1.2 O marketing de serviços no âmbito da advocacia**

O marketing de serviços, dentro do contexto jurídico, pode ser tido como sendo a disciplina encarregada de conhecer e estudar os fenômenos e fatos que cercam a prestação dos serviços advocatícios, tendo por fim estreitar a distância entre a oferta dos serviços jurídicos (por parte do advogado) e a satisfação dos clientes ao perceberem a realização de seus desejos e necessidades.

Aqui vale a premissa de que, diferentemente do marketing voltado para produtos, onde o cliente pode ver, tocar, cheirar, analisar ou testar a coisa adquirida, em serviços o que mais conta pontos é a realização das expectativas do cliente, ou seja, por ser tratar de algo intangível, os serviços se valem de uma expectativa de resultados eficientes. E



corroborando esse entendimento, Kotler (2000), *apud* Rangel (2003, p. 32) aduz que “cada vez mais as pessoas buscarão reduzir as incertezas, através da procura por sinais ou evidências da qualidade da prestação”.

Na advocacia o cliente seleciona o escritório a ser contratado valendo-se de determinados parâmetros, tais como a reputação do escritório, a competência dos advogados, a qualidade dos serviços prestados, o grau de experiência dos advogados, o valor dos honorários, a imagem que o escritório construiu ao longo dos tempos, entre outros.

E baseado em tais informações, os gestores da advocacia devem buscar mecanismos que tornem possível aos escritórios, além de valorizarem os aspectos já mencionados, desenvolverem um composto de serviços que compreendam o real sentido da expressão “satisfação do cliente”. E para tanto, gestores, gerentes e diretores da advocacia devem prestar a devida atenção à seguinte lista de critérios e elementos que norteiam a eficiência na prestação de serviços, principalmente no que diz respeito à avaliação feita pelo cliente:

- **Acessibilidade** – Os clientes da advocacia repudiam o sensação de isolamento ou de falta de atenção. Para a advocacia que preza pelo bom relacionamento com o cliente, lançar mão de um atendimento que facilite o contato do cliente com seu advogado é primordial. Aqui entra também o fator “acesso pessoal”, de modo que o escritório deve estar localizado em rua ou prédio de acesso simplificado, com fácil estacionamento e provido de segurança.
- **Competência dos advogados** – Os consumidores dos serviços jurídicos buscam advogados munidos das habilidades necessárias e dos conhecimentos requeridos para o distinto atendimento de suas necessidades e expectativas. Portanto, é prudente que o escritório confira treinamentos, reciclagens e aprimoramento constante dos advogados, incentivando-os na continuação dos estudos e no desenvolvimento de novas competências que incrementem seus currículos.
- **Confiança** – Um escritório de advocacia precisa transmitir segurança e credibilidade aos seus clientes, de modo que a percepção dos riscos, embora existente, seja a mais baixa possível. Assim, sempre que possível, o escritório deve prover o cliente com informações que o tranquilize a respeito de seu(s) caso(s).

- **Consistência dos resultados** – Os clientes procuram serviços cujos resultados não importem em variações ao longo do tempo. Ou seja, na advocacia, quanto mais constantes forem as formas de se prestar os serviços e buscar os resultados, melhores serão as percepções dos clientes. Além disso, tal consistência ainda permite aos clientes em potencial terem uma real noção do serviço que lhes será prestado caso venham contratá-lo.
- **Eficiência na prestação dos serviços** – Mais que resultados, os clientes da advocacia almejam celeridade na consecução dos trabalhos. Outrossim, tendo em vista que o fator econômico é decisivo em qualquer atividade profissional, é bom deixar claro que ninguém gosta de pagar além do convencionado. Portanto, ainda que as eventuais demoras processuais ou gastos extraordinários não emanem da vontade dos advogados (como geralmente ocorre), aos olhos do cliente isso deve ficar bem claro.
- **Equipe sólida** – Um escritório de advocacia que se preocupa com os seus resultados oferece sempre uma equipe de peso, autônoma, dedicada, motivada e sempre capaz de diagnosticar as soluções mais complexas em prol de seus clientes.
- **Excelência no atendimento** – Durante o processo de atendimento o cliente sempre deseja ser agradado; e o mínimo que ele espera é ser bem atendido, seja pelo telefone, pela secretária, pelos assistentes jurídicos ou pelos próprios advogados. Assim sendo, o escritório de advocacia deve procurar exceder as expectativas do cliente, oferecendo-lhe mais do que um excelente atendimento ou do que uma atenção digna de encantá-lo – ele deve, por exemplo, lançar mão de cortesias pessoais, linguagens acessíveis, ambiente dotado de uma atmosfera harmônica e tranqüila, com iluminação, som, temperatura e decoração apropriados e compatíveis ao nível daqueles que são atendidos. Também é interessante que a advocacia procure customizar o seu atendimento em face de cada cliente, de modo que ele se sinta diante de um serviço totalmente customizado.
- **Construção de solução** – Os advogados devem saber que os clientes da advocacia não querem contratar apenas um serviço, eles querem soluções. Para isso, é interessante que o escritório, ao invés de conferir aos clientes aquilo que os advogados pensam que eles querem, saiba

analisar as necessidades e desejos de seus clientes, diagnosticado quais as suas reais expectativas.

- **Flexibilidade na prestação dos serviços** – Os clientes de maior evidência para os resultados econômicos da advocacia são, também, e por óbvio, aqueles que geram mais carga de trabalho, pois contam com o pronto atendimento em horários, dias, locais e climas negociais variados, fazendo com que a advocacia assuma um papel flexível e habilidoso para atendê-los de acordo com o requerido ou com as necessidades emergenciais das mais diversas situações. Uma outra flexibilidade a ser observada diz respeito à capacidade de corrigir o curso dos trabalhos diante de um desvio das expectativas do cliente, de conduta dos trabalhos, de ameaças burocráticas ou de falha na própria prestação dos serviços.
- **Construção de valores para os clientes** – a advocacia deve perseguir o intento de fazer com que seus clientes sintam que são importantes para a organização jurídica. Isso se explica porque clientes e advogados são pessoas, e pessoas buscam a satisfação e a realização pessoal, onde, para tanto, querem e gostam de se sentir prestigiadas, atendidas, lembradas e, principalmente, valorizadas e respeitadas.

Além dos critérios aqui apontados, os advogados devem estar cientes de que, hoje em dia, o mundo se encontra numa veloz mutação empreendedora, onde a sensação de satisfação dos clientes, de atendimento de qualidade e de eficiência na prestação dos serviços muda rapidamente. E diante desse cenário, Zymborg (1997) entende que:

“Para se acompanhar toda essa complexidade e rapidez com que muitos desses fatores estão mudando, é preciso criar sistemas capazes de atender à necessidade de velocidade, de multidimensionalidade, de flexibilidade, de criatividade e de soluções mais simples. É preciso lidar com mais questões e enfrentar vários concorrentes ao mesmo tempo e se relacionar eficazmente com todos eles, identificar as questões-chave e enfrentá-las mais rapidamente, integrando o aprendizado por toda a organização e aplicá-lo criativa e flexivelmente”.

### **2.1.2 Marketing de Relacionamento**

Ainda que em graus ou proporções variadas, todo e qualquer escritório de advocacia pensa em aprimorar seus serviços e crescer, projeta um desenvolvimento e, vez ou outra, intentam até um destaque da concorrência. Mas para fazer dessas intenções uma realidade, eis que o cliente, mais uma vez, surge como peça fundamental. E quem conseguir fidelizá-lo terá nas mãos a solução para uma das principais mazelas que vem tomando forças diante do competitivo cenário que se forma dia após dia no mercado da advocacia.

No entanto, fidelizar o cliente nos dias de hoje não é tarefa fácil. Ele está cada vez mais ciente dos seus direitos, reclama mais (e por vezes com bastante razão), não tem medo de denunciar os abusos e ainda acompanha de perto o que o advogado e seus concorrentes têm a oferecer.

Eis então que surge o marketing de relacionamento como importante aliado da conquista e manutenção dos clientes na advocacia, o que o faz colocando o cliente no centro das atenções.

Tido como uma evolução do marketing de serviços, o marketing de relacionamento, segundo nos postula Las Casas (1991, p. 23), é baseado numa estratégia que leva em consideração o contato íntimo e permanente com o cliente, para, com isso, elevar a confiança nos serviços percebidos por eles.

O marketing de relacionamento também pode ser definido como uma espécie de marketing direto e continuado, que, por meio de suas práticas, estreita o relacionamento entre a advocacia e seus clientes no afã de promover uma mútua satisfação de expectativas e interesses.

Na advocacia esse tipo de marketing terá fundamental importância, pois os resultados financeiros do escritório dependerão diretamente do nível de satisfação dos clientes e, conseqüentemente, do grau de eficiência dos serviços prestados.

Segundo Moreira, Pasquale e Dubner (1996, p. 213) a função do marketing de relacionamento consiste em “permitir que as [organizações] mantenham um relacionamento estreito/parceria com seus clientes e com isso consigam a lealdade deles”.

É através do marketing de relacionamento que os escritórios de advocacia podem planejar e lançar mão de ações voltadas aos seus clientes, sempre visando a maior aproximação possível entre eles e os serviços oferecidos pela organização jurídica, de modo que, além de utilizá-los com maior intensidade, ainda possam recomendá-los a inúmeras outras pessoas, pois indiretamente e imperceptivelmente, reconhecem o valor

e o esforço a eles disponibilizado pela equipe que integra a advocacia, que, a todo o momento, se preocupa com seu bem estar e atende prontamente suas solicitações (CABRINO, 2002).

Isso se justifica porque o funcionamento da advocacia implica num relacionamento prolongado com os clientes, sobre o qual deve ser edificada uma grande interação escritório-cliente.

Todavia, nem sempre os escritórios estão preparados e estruturados para acrescentar valor continuamente para seus clientes a partir destas interações. E para que a finalidade do marketing de relacionamento seja alcançada, os escritórios de advocacia devem adotar as seguintes posturas:

1. Compreender as necessidades dos clientes.
2. Tratar os clientes como parceiros, dedicando-se ao máximo em atendê-los muito bem.
3. Procurar encantar os clientes com gestos e ações inesperadas.
4. Assegurar que todos os colaboradores da advocacia estejam preparados para que, cada qual em suas funções, satisfaçam as expectativas dos clientes.
5. Prover os serviços prestados da melhor qualidade possível.

E nessa quadra, visando o alcance e desenvolvimento de um marketing de relacionamento eficiente, seguem adiante as ações que podem ser empreendidas na advocacia:

- Realizar o atendimento ao cliente da melhor forma possível, sempre retornando as ligações no menor espaço de tempo possível e estando sempre à disposição deles. É importante que, desde o primeiro atendimento (momento da contratação dos serviços jurídicos), o escritório disponha de um formulário que lhe permita tomar ciência das diversas formas de contato com o cliente, tais como os seus endereços e telefones domiciliares e comerciais, seus e-mail's, etc. Além disso, é interessante que, diante de um diálogo aberto e positivo, o advogado, ao atender os clientes, consiga obter informações pessoais privilegiadas (para o bom relacionamento), tais como a profissão que exercem, a empresa em que trabalham, o tipo de negócio que desenvolvem, o hobby preferido, as naturalidades, a opção religiosa, o time de futebol, o esporte favorito, o tipo de arte e de entretenimento que mais admiram, enfim, toda e qualquer informação que

possa subsidiar futuras decisões e ações em seu benefício, ou melhor, em favor do relacionamento de parte a parte.

- Investir em canais de comunicação com o cliente, como, por exemplo, mediante remessa de boletins informativos (*newsletter*), criação de serviços de acompanhamento processual (com controle de acesso individualizado) no site do escritório, remessa de relatórios antes que o cliente os solicite, constantes ligações visando conferir, ao cliente, um feedback sobre o andamento da(s) ação(ões), entre outras formas de viabilizar uma comunicação positiva.
- Surpreender o cliente com cartão de aniversário, cartão de natal ou mesmo com cartão de felicitações ou de agradecimento pela confiança depositada em seus trabalhos até então. Além disso, nada impede que o advogado, vez ou outra, conhecendo os hobbies e admirações dos clientes, lhe presenteie cordialmente com um bom livro, com um par de ingressos para uma apresentação cultural, com entradas para um certame esportivo ou mesmo com um convite para um jantar que não seja de negócios.
- Ampliar o diálogo aberto e transparente com o cliente, mantendo um contato intenso, independente do rumo do andamento das ações. Isso também contribui para que o cliente não tenha a falsa impressão de que o escritório tem feito pouco por ele ou que só faz alguma coisa quando é pressionado.
- Buscar um constante feedback do cliente para com os serviços prestados. É interessante que o escritório procure saber do cliente se ele tem se sentido satisfeito com os serviços prestados e se o escritório tem atendido a todas as suas expectativas. Se necessário, o escritório pode, inclusive, elaborar um questionário para mensurar o nível de satisfação de seus clientes.
- Visitar o cliente sempre que possível e em momentos convenientes. Isso permite ao advogado conhecer melhor a atividade do seu cliente e, demonstrar maior atenção. Essa também é uma boa oportunidade para ouvir do cliente as sugestões, reclamações ou elogios que ele tenha a fazer do escritório e dos serviços que lhes são prestados,.
- Por fim, como principal ação, temos a obrigação de oferecer um serviço a contento, arraigado por bastante zelo, comprometimento e eficiência. Lembre-se que dois dos principais valores, para o cliente, são: a) o

cumprimento dos prazos prometidos; b) a transparência na transmissão de informações e na prestação de contas.

Em face das práticas apontadas acima, torna-se bem mais fácil conquistar e fidelizar o cliente, pois, conforme nos trilha Pomeranz (2007), “uma das vantagens mais importante do marketing de relacionamento é a fidelização do cliente, ou seja, a capacidade da organização criar laços muito fortes com seu público, para que eles não tenham interesse em migrar para a concorrência”.

De resto, cabe ressaltar que nem todas as empresas estão aptas culturalmente para adotar o marketing de relacionamento; motivo pelo qual ele vem se destacando como um grande diferencial competitivo, além de ser também um método de melhor servir e manter os clientes ativos.

### **2.1.3 Customer Relationship Management - CRM**

O CRM é o acrônimo da frase, em inglês, *customer relationship management*, que, em português, significa gestão da relação com o cliente, ou ainda gerenciamento de relacionamento com o cliente.

Criado para designar um conjunto de ferramentas que automatizam as funções e ações de contato com o cliente, essas ferramentas compreendem sistemas informatizados (softwares) e metodologias que têm por escopo reunir uma série de informações sobre os clientes num grande banco de dados, de modo que a organização que se utiliza de suas vantagens possa conhecer melhor os seus clientes, diagnosticar suas necessidades com maior facilidade, subsidiar a tomada de decisões apoiado em informações, prioridades e expectativas.

No conceito de Joaquim Hortinha (2003), o CRM pode ser definido “como sendo uma estratégia de negócio que visa identificar, fazer crescer, e manter um relacionamento lucrativo e de longo prazo com os clientes”. Hortinha (2003) ainda acrescenta que:

“Esta estratégia deve permitir identificar e selecionar as formas de relacionamento com os clientes que apresentem maiores benefícios ou maior potencial para a empresa e permitam fornecer a esses mesmos clientes um nível de serviço que exceda as suas expectativas. Para o conseguir, utiliza as componentes tecnológicas, de planejamento estratégico e de marketing pessoal, sempre numa perspectiva de orientação total para o cliente”.

Na prática o CRM consiste no marketing de relacionamento automatizado, pois conta com o diferencial do auxílio da tecnologia na armazenagem e análise das informações que subsidiam o fortalecimento do relacionamento com os clientes.

A título de exemplo, podem ser consideradas ações de CRM, no contexto da advocacia, as seguintes iniciativas:

- Desenvolvimento de uma base de dados que permita registrar as informações correlacionadas ao atendimento dos clientes e aos serviços prestados, assim como de outros dados que possibilite conhecer melhor os clientes, como, por exemplo, datas importantes (aniversário, casamento, nascimento dos filhos, inauguração da empresa, etc.), local de trabalho e renda familiar.
- Criação de formulário, on-line ou em papel, que permita ao escritório colher dados junto aos visitantes do site ou do escritório, como, por exemplo, o nome, e-mail, endereço, meio pelo qual tomou conhecimento do escritório; sendo, essa última, a principal informação a ser colhida, pois pode embasar futuras decisões sobre as melhores práticas de marketing.
- Criação de uma página no site do escritório que permita aos clientes acompanhar os serviços que estão sendo providenciados em seu favor. Essa seção pode conter as etapas do andamento processual e os respectivos relatórios sobre tais andamentos – sempre de forma restrita e individualizada.
- Armazenamento, tabulação e cruzamento de dados referentes ao controle e avaliação dos resultados do escritório em relação às ações do marketing jurídico. Esses dados podem ser de caráter financeiro, como, por exemplo, índices mensais de faturamento, de resultado líquido, de gastos com despesas fixas e variáveis, etc; ou também podem versar sobre dados dos clientes, como, por exemplo, quantidade de ações por cliente, o nível de satisfação dos clientes, a média de retorno por cliente, a porcentagem de causas solucionadas com êxito por cliente, assim como a quantidade de clientes atendidos, conquistados e perdidos.
- Elaborar um ranking das prioridades dos clientes – o que deve ser baseado na investigação do grau de importância das causas/ações e das expectativas dos clientes mais importantes.

Com isso temos que as informações armazenadas pela prática do CRM vão desde dados pessoais, passando pelas atividades profissionais, hobbies, desejos econômicos, preferências culturais, até as formas de interações dos clientes com a



advocacia. Tudo isso, processado, analisado e tabulado mediante auxílio de programas de computador (softwares gestores), permite aos gerentes e administradores da advocacia cruzar os dados a fim de preverem as ações de marketing (comunicação e relacionamento) que resultarão na máxima eficiência possível e, fundamentalmente, permitir a criação de soluções (serviços jurídicos) voltadas para as necessidades, prioridades e expectativas de cada cliente.

Frente ao exposto, e em adaptação ao entendimento postulado por Hortinha (2003), pode-se dizer que o CRM, no âmbito da advocacia, permite alcançar os seguintes objetivos:

- -Conhecer melhor as necessidades e prioridades dos clientes de modo a desenvolver uma relação mais próxima deles.
- Identificar as necessidades do mercado em relação aos serviços jurídicos, de modo que novas soluções em serviços sejam desenvolvidas a fim de se conquistar novos clientes.
- -Fechar novos contratos de prestação de serviços jurídicos de modo mais eficiente e eficaz.
- Permitir aos clientes acompanharem o resultados dos serviços que lhes são prestados.
- Fornecer serviços de suporte com mais eficiência.
- Ter um maior enfoque nos clientes que geram os maiores resultados.
- Otimizar a comunicação com os clientes.

Mas ainda que as vantagens do CRM para a advocacia sejam diversas, sua aplicação em contextos jurídicos ainda é reduzida, se não inexistente, pois, além da falta de uma cultura organizacional que possa melhor aproveitar as práticas de CRM nos escritórios, ainda não existem softwares e processos específicos para a prática do CRM junto aos negócios dos advogados, ou seja, ainda não existem técnicas adequadas que favoreçam a automação dos processos de relacionamento com o cliente da advocacia.

Mas o fato de não existir programas específicos não impede que a idéia do CRM – traduzida no marketing de relacionamento – seja aplicada aos contextos jurídicos, pois, como percebemos, investir numa aproximação dos clientes, seja por qual meio for, gera impactos financeiros positivos e ainda resulta em retenção e fidelização dos clientes, pois é natural que um cliente bem atendido queira permanecer “cliente”. E se a advocacia ainda não dispõe de softwares específicos para tal fim, nada impede que o Outlook do Windows seja utilizado como um bom “quebra-galho”, a agenda (em papel

ou eletrônica) seja aproveitada como alternativa, ou ainda que o bom velho arquivo de fichas dos clientes seja melhor aproveitado com informações adicionais.

#### **2.1.4 Marketing Direto ou Marketing One-to-one (um a um)**

Possuindo terminologias distintas, que evoluíram ao longo dos últimos anos, como, por exemplo, marketing one-to-one (um a um) ou comunicação dirigida, o marketing direto, na realidade, consiste numa ferramenta voltada para promoção de uma comunicação direta e específica com os possíveis clientes de uma organização, ou, em outras palavras, é um instrumento encarregado do desenvolvimento de ações de relacionamento que possam gerar encantamentos e satisfações em cada integrante do público-alvo.

Embora marcado por diferentes nomenclaturas, o marketing direto não deve ser confundido com o marketing de relacionamento, pois, enquanto este último tem por principal objetivo desenvolver ações ou programas de relacionamento ou fidelização perante clientes já conquistados, o marketing direto visa àqueles que ainda não são clientes. Mas também não podemos deixar de contemplar que seu funcionamento do marketing direto, ainda que indiretamente, lança mão de algumas ações intrinsecamente ligadas ao marketing de relacionamento, e vice-versa.

O marketing direto, segundo a definição de Drayton Bird (2004), designa “um tipo de comunicação-diálogo em oposição à propaganda-monólogo”. Ou seja, em conformidade com a esfera da advocacia, quando o nome do escritório é disposto na fachada externa do prédio, ou quando o escritório coloca o seu anúncio nos classificados de um jornal, conforme o permitido pelo Código de Ética e Disciplina da OAB, ele está, em tais casos, promovendo uma espécie de “propaganda-monólogo”, pois, além de atingir a centenas ou milhares de pessoas indistintamente, a comunicação é dada de forma unilateral, com emissão de informações apenas de um lado. Em outra direção, quando o advogado responde a um e-mail ou tira dúvidas de um “não-cliente”, ou quando o escritório, a pedido de um possível cliente, remete uma proposta de prestação de serviços, impresso em papel timbrado, acompanhado de um folder informativo e dentro de uma pasta personalizada, nesses casos ele estará promovendo uma comunicação bilateral, portanto, fazendo um marketing direto.

Um outro exemplo de marketing direto é dado quando o advogado, ao participar de debates, palestras, workshops, conferências, congressos, entre outros eventos do gênero, seja como apresentador ou não, fornece ou troca cartões de visita com os participantes que desejam promover uma interação futura ainda mais próxima. Ou seja,

aqui o advogado se apresenta pessoalmente aos seus clientes em potencial. E nesse caso, devido à presença física dos agentes, há uma tendência em se configurar esse tipo de marketing que também é conhecido por marketing “vis-a-vis” ou face-a-face.

Além da troca de cartões de visita e da remessa de propostas personalizadas, o marketing direto ainda se manifesta na advocacia quando o escritório coloca em sua recepção alguns folders, folhetos (*take one*) ou filipetas (*flyers*) com informações sobre o escritório, apresentação dos serviços prestados e do corpo jurídico, etc. Além desses, o boletim informativo (*newsletter*) que o escritório de advocacia pode editar e remeter aos seus clientes e não-clientes, sempre mediante solicitação, também pode se configurar numa ação de marketing direto.

A grande vantagem desse tipo de marketing traduz-se no fato de que suas ações resultam num relacionamento individualizado, versátil e muito importante para a futura continuidade do relacionamento com o cliente. Com isso, depois da conquista do cliente, o marketing direto contribui para a realização do marketing de relacionamento e, conseqüentemente, auxilia na fidelização do cliente.

Lembro ainda que o marketing direto não se resume em tais atividades. Todavia, dado ao contexto das restrições éticas que cercam o exercício da advocacia, algumas de suas principais ações (comerciais) são vedadas, como, por exemplo, a captação de nomes e dados pessoais, seja mediante cupons, catálogo, e-mail marketing, mala-direta com carta-resposta, entre outras ações que tenham por escopo a composição de banco de dados tendente a viabilizar futuros contatos diretos (um-a-um) com os clientes em potencial, seja por meio de mala-direta ou telemarketing.

### **2.1.5 Marketing Interno ou Endomarketing**

Também conhecido por marketing interno ou internal marketing, o endomarketing traduz-se num conjunto de ações de marketing tradicional, porém direcionadas ao público interno de uma organização, ou seja, às pessoas, colaboradores, gerentes e diretores de uma organização, cuja finalidade consiste em motivá-las para alcançar os objetivos traçados e maximizar a eficiência no desenvolvimento de suas respectivas funções. Em outras palavras, o endomarketing consiste em iniciativas que visam buscar a satisfação de todos aqueles que fazem parte de uma organização, seja em relação ao ambiente em que atuam, à organização que vos emprega ou à marca (nome) sob o qual trabalham, resultando, em qualquer dos casos, em mais comprometimento desses profissionais internos para com os objetivos organizacionais.

No entendimento de Leonard L. Berry *apud* Las Casas (1991, p. 73), o marketing interno pode ser definido como sendo a “visão do empregado como cliente e a visão de cargos como produtos e a partir daí um esforço para oferecer um produto interno que satisfaça os desejos e necessidades destes clientes enquanto se procura alcançar os objetivos da organização”. Las Casas (1991, p. 73) ainda complementa tecendo que “de nada adianta um bom plano de marketing com objetivos válidos, se a equipe de trabalho não estiver motivada”.

Em conformidade com as palavras de Bekin (1995, p.34), ao externar as linhas gerais de um marketing voltado para o seio das organizações, extraímos que o endomarketing consiste em “realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente”.

Para o mestre Violin (2003), o endomarketing pode ser definido como sendo “toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos”; e complementa ressaltando que “o principal benefício que se busca é o fortalecimento e construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações, inserindo a noção de que todos são clientes de todos também dentro das organizações”.

Não foi por outro motivo, certamente, que o mestre Bekin (1995, p.40), ao se referir sobre o processo de desenvolvimento do endomarketing, sustentou que este deve ser embasado em três premissas básicas, a saber:

- 1º. O mercado deve ser orientado para os clientes, os quais só podem ser conquistados e retidos por meio de um serviço excelente;
- 2º. Funcionários possuem expectativas e constituem o primeiro mercado para a organização; motivo pelo qual eles devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;
- 3º. A excelência de serviços para os clientes e gerenciamento dos recursos humanos requer envolvimento e comprometimento dos funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Tais premissas nos levam a crer que o processo de envolvimento, comprometimento e valorização do público interno (todos os integrantes de um escritório ou de um departamento jurídico) deve preceder as ações do marketing externo, pois, de outro modo, não faria sentido prometer um excelente serviço jurídico antes de preparar os advogados e demais colaboradores da organização para bem fornecê-lo.

E para alcançar os seus objetivos, a principal ferramenta do endomarketing é, sem dúvida, a comunicação interna, pois é através de uma comunicação interna aberta, positiva e construtiva que a organização alcançará uma maior satisfação daqueles que a compõe.

E falar em comunicação interna, notadamente em ambientes jurídicos, significa falar em aproximação, em atenção, em prestação e recebimento de opinião, em ensinar, em dividir informações, em participar as estratégias ao grupo, enfim, consiste em deixar toda a comunidade que trabalha num escritório à par das informações que possam contribuir para tomada de decisões, geração de idéias em prol do sucesso do negócio e de cada um.

Mas cabe destacar que a idéia da comunicação interna não consiste no fato de que todos os membros de um escritório de advocacia devam estar a par ou saber de tudo que acontece em seu âmbito – não é isso! De modo geral, as pessoas que trabalham nos escritórios de advocacia possuem necessidades muito específicas (secretárias, advogados, estagiários, gestores, auxiliares, etc.), e em razão disso são atingidas pela comunicação de maneira direcionada, ou seja, cada um precisa receber informações e atenção de modo personalizado, seguido de instruções que enriqueçam suas respectivas incumbências.

Diga-se de passagem, o estabelecimento de uma comunicação interna eficiente resulta também do melhoramento do nível de satisfação dos membros da organização, pois enseja num sentimento de valorização, de reconhecimento e de recebimento de atenção – aspectos estes muito valorizados pelos colaboradores nos dias de hoje.

Por fim, apenas a título de registro, vale destacar que existe uma corrente que distingue o marketing interno do endomarketing, onde seus adeptos ressaltam que o primeiro instituto, embora confundido com o segundo, está mais voltado para as ações de treinamento e qualificação dos colaboradores (funcionários) da organização em prol da melhoria dos serviços a serem prestados. Já o segundo instituto, o endomarketing, estaria mais ligado às ações de relacionamento da organização com o seu público interno, tendo-se, por escopo, alcançar a sua satisfação. Mas, em nossa humilde opinião, essa questão é irrelevante, mesmo porque, as duas formas acabam redundando num único efeito – qual seja o de ampliar a satisfação o contentamento e orgulho de todos membros das organizações e departamentos jurídicos.

### **2.1.6 Benchmarking**

O benchmarking consiste num processo, contínuo e sistemático, de aprendizagem, pesquisa e comparação de produtos, serviços e práticas organizacionais desenvolvidas pelos concorrentes, pelos líderes do mercado ou mesmo por outros departamentos da própria organização, cujo escopo consiste em possibilitar a identificação das melhores ações e rotinas organizacionais e, conseqüentemente, a aplicação desses conhecimentos na melhoria dos processos de trabalho e na organização do ambiente, sempre em prol da maximização do desempenho profissional e organizacional.

Em palavras mais sucintas, o benchmarking traduz-se num processo gerencial de um escritório de advocacia, cujo escopo consiste em identificar aquilo que há de melhor em práticas jurídicas, tomadas de decisões, processos de trabalho, comunicação integrada, gestão de pessoas, estratégias e diferenciais competitivos e até de marketing atualmente empregados pela concorrência direta ou indireta, de modo que tais práticas possam ser adaptadas, aprimoradas, e aplicadas no escritório de advocacia em questão, sempre visando a otimização da própria performance.

Decerto por isso que, iluminando a compreensão do tema, estampa Favilla (2006) que “o objetivo principal de se fazer benchmarking é implementar mudanças que levem a melhorias significativas nos produtos e processos da organização e, conseqüentemente, nos seus resultados”. E por isso, complementa ressaltando que “qualquer organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, de qualquer setor ou porte pode utilizar o benchmarking para entender e melhorar os seus processos”.

Com efeito, quem aplica o benchmarking parte do pressuposto de que ninguém é melhor em tudo, onde a concorrência, a doutrina sobre os modernos temas envolvendo a gestão da advocacia, assim como as palestras e cursos no mesmo sentido, sempre têm alguma coisa interessante a servir de inspiração.

E a título de ilustração, os japoneses empregam o termo “*dantotsu*” para exprimirem o “*melhor do melhor*”, ou seja, eles se alicerçam no entendimento de que as organizações, por meio de um processo de alto aprimoramento, devem procurar, encontrar e superar os pontos fortes dos seus concorrentes.

### **2.1.7 Marketing boca a boca**

O marketing boca a boca é conhecido por ser uma espécie de marketing voluntário muito eficiente e de baixíssimo custo, o qual baseia-se nos clientes

verdadeiramente satisfeitos e dispostos a recomendar, a outras pessoas, os serviços que lhes superaram as expectativas.

Isso se explica porque os clientes contentes com os serviços que lhes foram prestados têm um grande poder de influência sobre aqueles que ainda não se decidiram ou ainda não precisaram dos mesmos serviços, pois, quando precisarem, vão lembrar da indicação feita por aqueles que já testaram e recebem um eficiente serviço.

Num exemplo mais singular, o marketing boca a boca, no âmbito da advocacia, fulcra-se no fato de que todo cliente, ao contratar e provar determinado serviço jurídico, comenta naturalmente sobre suas qualidades em seu meio social, seja com amigos, colegas, familiares, entre outros. E sendo esses comentários positivos, sugerindo a plena satisfação pelos serviços recebidos, todas as pessoas que os ouvirem tenderão a apreendê-los como recomendação, optando pelo mesmo prestador de serviços, ou seja, pelo mesmo advogado quando tiverem alguma necessidade da natureza jurídica. E essas últimas, sentindo-se satisfeitas, por sua vez, também recomendarão a outras pessoas, e estas a outras e assim por diante.

Segundo texto da Wharton School da Universidade de Pennsylvania (2005), temos que:

“ O marketing de boca-a-boca opõe-se frontalmente à publicidade tradicional veiculada pelo rádio e pela televisão – a clássica estratégia de ‘marketing de massa’ baseada na premissa de que difundir uma mensagem o máximo possível seria a melhor forma de alcançar o maior número possível de consumidores interessados. O boca-a-boca [...] parte do princípio de que a mensagem de marketing dirigida a cada indivíduo é muito mais poderosa porque é mais pessoal – podendo atingir, a princípio, uma quantidade maior de pessoas do que a mensagem veiculada pelos meios tradicionais, bastando para isso que seja repassada por indivíduos com grande número de contatos e dispostos a promover determinados produtos a quem lhes der ouvidos”.

Por outro lado convém frisar que em se tratando de um serviço mal prestado, dano ensejo a um cliente insatisfeito, o dano é bem maior que o benefício que, em tese seria gerado, pois, nesse caso, um cliente insatisfeito costuma a reclamar, desaconselhar e criticar os serviços que lhe foram prestados numa escala bem maior do que se tivesse ficado satisfeito.

Existem até algumas estatísticas informais e não confirmadas de que um cliente contente acaba contando para três ou quatro pessoas sobre o bom atendimento recebido, enquanto que um cliente descontente acaba desacreditando e falando mal dos serviços para mais de dez pessoas. Portanto, lembre-se bem dessa regra antes de deixar um cliente malcontente com os serviços jurídicos recebidos.

E ainda que alguns advogados não concordem com as práticas do marketing jurídico aplicado no contexto da advocacia, todos, sem exceção, devem concordar que o boca a boca, que nada mais é do que uma das várias espécies de marketing, é de grande importância para o desenvolvimento dos escritórios e dos trabalhos dos advogados, onde tem sido empiricamente comprovado como uma das mais eficientes maneiras de divulgação de uma marca, de um nome, de uma reputação ou de uma organização.

Também é certo que durante décadas os advogados, involuntariamente, basearam suas estratégias de crescimento no poder do boca a boca para influenciar, convencer e determinar o comportamento de novos clientes. No entanto, com a evolução das relações profissionais e o desenvolvimento das técnicas de comunicação, atendimento e de relacionamento com o cliente, tão ou mais importante quanto conhecer de Direito material e processual, é conhecer as inúmeras técnicas do marketing jurídico, que não se resumem mais somente no boca a boca.

### **2.1.8 Marketing Viral ou Marketing Epidêmico**

O marketing viral, também conhecido por marketing epidêmico, nada mais é do que uma espécie de marketing boca a boca, porém, bem mais célere nos resultados produzidos. Uma outra particularidade do marketing viral consiste no fato de que a sua propagação, realizada por meio de mensagens, textos, ou informações, não é dado de cliente a cliente como no marketing boca a boca, mas sim de destinatário a destinatário, ainda que estes não sejam clientes e nem possíveis clientes, mas que, de alguma forma estarão divulgando o nome e/ou o conhecimento do remetente/autor.

Em outras palavras, embora alicerçado nos mesmos princípios do marketing boca a boca, o marketing viral lança mão de meios de comunicação com alta velocidade na propagação de dados, como, por exemplo, artigos, comentários, resenhas, estudos de casos, decisões e jurisprudências, notícias do judiciário, enfoques sobre legislações e projetos, entre outras tantas informações que possam interessar a clientes, possíveis clientes ou mesmo à comunidade dos advogados.

Assim o marketing viral estriba-se na idéia de que ao se publicar um artigo num site jurídico, por exemplo, este será lido por dezenas ou centenas de destinatários, tais



como, acadêmicos de Direito, advogados, professores universitários, clientes em potencial, jornalistas, entre outros; e esse público, por sua vez, poderá repercutir a mensagem encaminhando o respectivo artigo a outras centenas de destinatários, fazendo com que o nome do autor seja comentado e difundido rapidamente no âmbito da Internet.

E vez ou outra, tal comunicação (artigo publicado) pode até embasar algumas indicações dos serviços advocatícios do advogado (autor da informação), principalmente se a peça for de bom conteúdo, interessante e gerar valor para um determinado segmento do mercado jurídico.

Mas é preciso enfatizar, para subsistir dúvida, que o termo “propagação” não advém da expressão “fazer propaganda”, mas sim dos verbos “alastrar”, “expandir” ou “espalhar” – pois não queremos aqui que se faça qualquer vinculação das idéias pregadas sobre o marketing jurídico com as práticas de “publicidade” e “propaganda” empregadas tradicionalmente no marketing de massa ou marketing geral.

Nesse sentido a Internet surge como principal canal de comunicação empregado pelas ações de marketing viral, pois ela, a exemplo de uma epidemia, facilita e acelera a propagação de comentários sobre as produções jurídicas, de críticas construtivas sobre notícias ou trabalhos intelectuais (artigos, teses, comentários, resenhas, estudos de casos, monografias, etc.) e ainda evidencia o nome do escritório ou do advogado cujas informações se encontram em circulação.

E digas-se de passagem que até o final da década de 1980, os únicos canais de comunicação que os advogados tinham para evidenciar o vosso conhecimento eram os livros (difíceis de serem publicados), alguns jornais que abriam espaço para assuntos jurídicos e pouquíssimas revistas especializadas. Hoje, porém, com as facilidades evidenciadas pela informática (computador + processador de texto + Internet + publicador), os canais de comunicação se multiplicaram, onde publicar um artigo, uma tese ou um livro já não é tão difícil, pois existem diversas revistas jurídicas e colunas em jornais, dezenas de sites jurídicos e uma facilidade enorme para se editar um livro em papel; sendo que, de todos esses canais, o único que permite alcançar o efeito “epidêmico” é o que se utiliza da Internet, haja vista sua grande velocidade de transmissão de dados, publicação e acesso às informações pelo público alvo.

Outro bom exemplo desse tipo de marketing pode ser observado quando um advogado, ao obter sucesso em uma tese de sua própria autoria, perante os tribunais, resenha as principais idéias num texto doutrinário de poucas laudas e o publica em seu próprio site, num blog especializado ou num site jurídico de grande audiência. Nesse

caso, mais uma vez a informação se espalhará em grande velocidade, principalmente se agradar aos interessados pelo tema em questão; isso gera comentários, forma opinião e fomenta debates sobre o assunto discutido. E vale dizer que um bom artigo nunca fica só no(s) site(s) de sua publicação, sendo ainda, via de regra, encaminhado pelos leitores (via *e-mail*, *messenger*, *chats*, fórum de debates, etc.) aos conhecidos que possam ter interesse; e estes, por sua vez, acabam retransmitindo as informações, pelos mesmos canais, para outros contatos; e estes para outros e assim por diante – fazendo, com isso, uma verdadeira multiplicação da visibilidade do conteúdo doutrinário e do nome do seu respectivo autor. Diante disso, os clientes em potencial que tomarem conhecimento dos debates acalorados e da proliferação da notícia de êxito do advogado, logo tendem a indicá-lo ou contratá-lo para causas similares ou ainda o recomendam para quem venha necessitar de auxílio no mesmo sentido. E mesmo que não seja essa a situação, com certeza o nome do referido autor ficará guardado no subconsciente dos leitores, os quais, um dia, quem sabe, podem precisar fazer um contato.

Assim podemos dizer que o marketing viral, para alcançar bons resultados, deve estar rodeado de alguns elementos que possam auxiliar em sua jornada. Nesse sentido, veja adiante alguns elementos que podem contribuir para que uma informação, mensagem ou uma boa idéia jurídica (tese, solução, artigo, resenha ou entendimento doutrinário) possa se propagar de forma epidêmica:

- A distribuição da informação deve ser gratuita.
- A informação a ser transmitida deve ser de fácil compreensão.
- A informação distribuída deve agregar algum tipo de valor aos seus destinatários.
- A retransmissão deve ser espontânea e de fácil identificação do remetente, pois, do contrário se torna *spam*<sup>1</sup>.
- Indiretamente, a mensagem deve conter a permissão para ser redistribuída, pois os destinatários das informações só as retransmitirão se entenderem que vale à pena.
- O destinatário da informação deve supor que a retransmissão também poderá aumentar a sua própria visibilidade.
- O remetente ou a informação deve ser respeitável ou sugerir confiança.
- Os canais de comunicação devem ser aqueles que já existem – preferencialmente a Internet.

---

<sup>1</sup> O *spam* pode ser tido como sendo o envio de e-mails não solicitados para uma grande quantidade de destinatários, ou mesmo a publicação do mesmo artigo de news em vários grupos de discussão, geralmente resultando em desperdício de espaço em disco e largura de banda nos meios de transmissão.

- Os esforços necessários para a retransmissão devem ser ínfimos se comparado aos benefícios.
- Os meios de redistribuição não podem requerer esforço ou resistência dos destinatários.
- Os recursos de terceiros devem ser aproveitados (e-mails alheios).
- Quem recebe a informação deve imaginar que outras pessoas possam se interessar pelo mesmo assunto.
- Quem recebe a mensagem deve ter vontade de retransmiti-la a outras pessoas do seu círculo de contatos (colegas de trabalho ou de profissão, chefes, amigos, familiares, etc.).

Segundo Buaiz (2007), “o marketing viral é muito poderoso e será cada vez mais influente nos negócios daqui pra frente, pois a Internet viabiliza uma *network* afiada de contatos, onde todos trocam informações, dicas e comentários sobre tudo. Entretanto, esta mesma *network* irá fiscalizar e delatar os aproveitadores, influenciando um resultado contrário ao esperado pelo spammer<sup>2</sup>”.

De resto, cabe lembrar que, ainda que não seja de modo “viral” ou “epidêmico”, as suas mensagens, publicações ou referências, assim como o seu trabalho, com maior ou menor intensidade, sempre serão propagados, mesmo que de boca em boca. Contudo, saiba que a Internet multiplicou as possibilidades das pessoas se comunicarem e trocarem informações, impressões e experiências – logo, a grande sacada do marketing viral consiste em estimular ainda mais esta forma comunicação, sem, é claro, deixar de lado as normas éticas e as qualidades que cercam a advocacia.

### **2.1.9 Buzz Marketing ou Marketing do “Bochicho”**

O Buzz Marketing é empregado para designar um conjunto de ações e estratégias arrojadas que visam desencadear idéias, informações, notícias ou mensagens de marketing por um determinado segmento da sociedade, onde, para tanto, pessoas são motivadas ou encorajadas a propagarem tais informações.

Esse tipo de marketing encontra o seu sustentáculo no marketing “boca a boca”, onde, na realidade, tanto o “viral” como o “buzz” dependem da propagação boca a boca, sendo que a diferença reside no fato de que o “boca a boca” (puro e simples) depende de uma propagação natural entre as pessoas, onde, por ser geralmente fruto do acaso, tem o processo um tanto quanto moroso. Já o “buzz” é o “boca-aboca” profissionalizado,

---

<sup>2</sup> O *spammer* é aquele que envia *spam*, ou seja, é aquele que, via e-mail, distribui mensagens eletrônicas não-solicitadas em larga escala (em massa).

melhorado e mais eficiente; ou seja, o “buzz” é um “boca-aboca” potencializado por ações que tornam o rumor criado muito mais eficiente. Por último, temos o “viral”, ou “epidêmico”, o qual se fundamenta na velocidade de propagação dos rumores, e, por isso, depende da Internet como meio de comunicação.

É como se o boca a boca rompesse a barreira do acaso, sendo potencializado por alguma situação de impacto e tirando vantagens dos fenômenos naturais da ligeira multiplicação das mensagens para levar um recado (divulgação de um serviço ou de uma marca) a inúmeras pessoas. E por isso o buzz marketing exige certo profissionalismo ou, no mínimo, mais compromisso com sua realização.

O nome “buzz”, que em tradução para o português sugere “bochico” ou “ti-ti-ti”, é uma palavra cuja pronúncia imita o som natural da coisa significada, ou seja, é uma onomatopéia, cuja idéia foi importada do velho “zum zum zum” ou “bzz bzz” das conversas das histórias em quadrinho, ou ainda, do zumbido que centenas de abelhas fazem ao trabalhar em conjunto (buzzzzzzzz).

Na advocacia o buzz marketing, assim como o marketing tradicional, não é uma idéia recente. Contudo, suas ações têm sido constantemente propagadas pelos meios jurídicos, onde, a fim de justificar tal fenômeno, faremos uso das palavras do PhD Marins (2007), o qual nos leciona que “estamos vivendo uma verdadeira revolução no marketing”. E complementa ressaltando que “a verdade é que velhas fórmulas de comunicação com o mercado cansaram o consumidor de tal forma que os ‘marketeiros’ precisam inventar coisas ‘novas’ para sair desse impasse”. Marins (2007) ainda salienta que:

“Na busca de uma saída, aparece como a grande ‘novidade’ do momento o Buzz Marketing [...], onde a ordem é criar ‘buxixo’ fazendo com que nosso cliente – surpreso, encantado e satisfeito – saia propalando aos quatro ventos as maravilhas de nossa empresa, de nossa marca, de nossos produtos”.

E resguardado as devidas proporções dos clientes de empresas comerciais em relação aos clientes da advocacia, a idéia principal é a mesma, e pode ser perfeitamente adaptada aos contextos da advocacia.

Todavia, mais importante que entender a origem do termo ou conhecer os motivos que levaram ao seu surgimento é entender os seus objetivos, quais sejam o de ampliar a notoriedade de um caso de sucesso, de uma importante experiência, de um grande conhecimento, de um nome, de uma marca ou mesmo de uma organização, sem, contudo, ferir a ética circunscrita aos advogados, pois o “buzz” não lança mão do

marketing de massa (publicidade e propaganda), mas sim de poderosas ferramentas, tais como a “opinião pública”, as indicações, as recomendações, a transmissão de informações e até mesmo do “boca a boca”.

A maneira mais simples e coerente para se alcançar o buzz marketing na advocacia consiste, naturalmente, em potencializar o marketing viral, ou boca a boca. E nesse sentido, existem diversas ações que tendem a produzir o efeito desejado pelo buzz marketing, ou, pelo menos, que tendem a instigá-lo – e dentre as quais podemos citar, por exemplo, a transmissão do conhecimento por meio de artigos publicados em veículos especializados, a comunicação das ações positivas do escritório junto ao seu público alvo, a construção de relacionamentos com o maior número possível de pessoas influentes, criando, com isso, uma grande rede de contatos, etc.

Notadamente, em âmbitos comerciais as ações do buzz marketing são bem maiores e mais agressivas, como, por exemplo, uma boa fofoca sobre os garotos propagandas de uma cerveja qualquer, a divulgação de um vídeo amador para promover uma marca, entre outras tantas ações alternativas ao marketing tradicional e às campanhas de alto custo. Nesse caso, combinando-se o “ti ti ti” do buzz marketing com a propaganda convencional teremos como resultado uma grande notícia, ou, em outras palavras, um potencializado marketing boca a boca.

Contudo, na advocacia o buzz marketing não pode e nem deve ser vulgarizado, mas sim comedido e em observância aos limites impostos pelo Código de Ética e Disciplina da OAB.

Por fim, cabe aqui retransmitir as palavras do PhD Luiz Marins (2007) a respeito do Buzz Marketing, onde nos lembra que “no Brasil, mais do que em qualquer outro País, o marketing do ‘buxixo’ é fundamental para o sucesso de qualquer empresa. Somos um povo oral e auditivo. O brasileiro fala e escuta. A oralidade do homem brasileiro é uma de suas maiores características. Assim, o testemunho do cliente encantado realmente é essencial para o sucesso empresarial”.

#### **2.1.10 Marketing Social**

O marketing social consiste num conjunto de atitudes, práticas e comportamentos geradores de ações fundamentadas no interesse público, ou, em especial, nos direitos humanos e na equidade social. Ou seja, o marketing social assenta-se na idéia que o escritório de advocacia deve fornecer um valor superior aos seus clientes, de modo que estes percebam uma melhora no seu bem estar enquanto membro da sociedade.

Uma das características desse tipo de marketing é a enorme quantidade de terminologias empregadas para designar a mesma coisa, como, por exemplo, marketing filantrópico, marketing comunitário, responsabilidade social, cidadania empresarial ou mesmo marketing de campanhas sociais, o que acaba por gerar certa confusão terminológica.

Segundo o entendimento de Rondon (2005), “o termo é empregado para descrever o uso sistemático de princípios e técnicas orientadas para promover aceitação de uma causa ou idéia. Tem como objetivo principal transformar a maneira pela qual um determinado público-adotante percebe uma questão social e promover mudanças comportamentais visando melhorar a qualidade de vida de um segmento populacional”.

De acordo com perspectiva de Vaz (1995, p. 280), o marketing social “é a modalidade de ação mercadológica institucional que tem como objetivo principal atenuar ou eliminar os problemas sociais, as carências da sociedade relacionadas principalmente às questões de higiene e saúde pública, de trabalho, educação, habitação, transportes e nutrição”.

E na concepção de Kotler e Roberto (1992, p. 25), o marketing social consiste no “uso de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, idéia ou comportamento social [...] em um ou mais grupos de adotantes escolhidos como alvo”.

Uma das formas de empreendê-lo consiste em edificar projetos ligados ao terceiro setor, assim como promover a manutenção e o desenvolvimento de trabalhos sociais já em andamento, onde, em parceria com entidades filantrópicas, associações comunitárias e organizações não-governamentais (ONGs), as organizações que o promovem pode dar a sua contribuição para com a responsabilidade social que lhe tange.

A abordagem desse tipo de marketing sugere certa cautela, pois não seria nada conveniente que a imagem de uma organização fosse atrelada a uma ação social com o único e exclusivo objetivo de esperar por retornos financeiros. Aliás, como querem alguns, esse tipo de marketing nem deveria ser visto como marketing, e sim apenas como uma função social de responsabilidade de todos nós, onde o adágio popular de “fazer o bem sem ver a quem” deveria ser complementado pela expressão “e sem pensar nos vinténs<sup>3</sup>” – o que eu não descredito, mas também penso que, sem a visibilidade, pouquíssimas organizações se dariam ao trabalho de promover o marketing social.

---

<sup>3</sup> O Vitém era uma antiga moeda de cobre, de Portugal e do Brasil, equivalente a 20 réis. Hoje esse termo é empregado em algumas regiões do Brasil para se fazer referência ao dinheiro (em moeda metálica ou em papel).

Veja adiante algumas sugestões de ações de Marketing Social que os escritórios de advocacia podem empreender em seu favor:

- Defender os Direitos Humanos e dos menos favorecidos.
- Participar de grupos de estudos acerca da facilitação do acesso ao judiciário.
- Contribuir com creches, orfanatos e lares de idosos.
- Auxiliar as casas recuperadoras de dependentes químicos.
- Patrocinar alguma pesquisa de interesse público.
- Providenciar algum tipo de amparo em favor das instituições sociais e religiosas que já desenvolvem trabalhos com menores carentes, mães solteiras, deficientes mentais, etc.
- Doar algum tempo (para visitação) ou dinheiro para os hospitais especializados em atendimentos especiais, como, por exemplo, hospital do câncer.
- Atender alguma comunidade carente num dia específico da semana ou do mês. Para isso, pode ser destacado um advogado específico ou mesmo um endereço mais próximo da comunidade em questão.
- Criar o dia da doação de sangue no escritório, resguardando um dia do mês (e mais um dia de folga) para os voluntários do escritório que se engajarem na causa.
- Utilizar papéis reciclados ao invés de papéis novos.
- Privilegiar, sempre que possível parcerias junto a ONGs e demais organizações ligadas ao Terceiro Setor.

Por ser inteso em suas finalidades, o marketing social acaba por deflagrar uma comunicação social importante. Contudo, por si só esse tipo de marketing não gera os resultados esperados se comparado ao marketing tradicional, motivo pelo qual ele deve ser somado a outras ações do marketing jurídico, de modo que, além de cumprir sua finalidade maior sem chamar a atenção, tal escritório ainda possa “plantar algumas sementes” em benefício da solidariedade e ainda ganhar alguma visibilidade extra.

Frazão (2004) destaca que o Marketing Social, “antes utilizado por poucos, hoje já deflagra a importância estratégica de marcas que objetivam a diferenciação mercadológica de seus concorrentes”.

E não foi por outro motivo, certamente, que D’Audenhove (2004) evidencia uma outra dimensão do tema, apontando que:

“Os resultados do exercício ético do voluntariado e da responsabilidade social são muito perceptíveis e se constituem, de fato, em diferencial marcante das organizações compromissadas com o bem comum e o interesse público. E isso lhes acarreta numerosos benefícios em termos de imagem institucional, um prêmio justo à sua postura cidadã”.

#### **2.1.10.1 Cuidados com o Marketing Social**

Embora cercado de algumas vantagens, o Marketing Social requer comedimento em sua aplicação, pois, hoje em dia, os clientes estão cada vez mais informados, e podem identificar uma ação de Marketing Social como sendo causa de majoração dos honorários profissionais, pois entendem que os custos das ações sociais já estejam incluídos no preço final dos serviços.

Acresça-se, de nossa parte, que, para a configuração do autêntico Marketing Social, os esforços que o circundam (ações do marketing social) não podem ter em vista qualquer pretensão de retorno financeiro (pelo menos em tese). De outro modo a finalidade “social” pode ser substituída pela finalidade “comercial”. E nessa quadra D’Audenhove (2004) nos leciona que “entender o marketing como atividade-meio e não como objetivo das ações de responsabilidade social e voluntariado é um pressuposto básico, não apenas pelo caráter ético que deve prevalecer na chamada governança corporativa, como também em termos de eficácia”.

Assim, mais uma vez ressaltamos que o sucesso dos investimentos em Marketing Social fundam-se em não se esperar dele qualquer resultado econômico, ou seja, esse é um tipo de Marketing que não deve ser feito com os mesmos fins do marketing tradicional, e sim com discrição.

E reforçando esse posicionamento, Kanitz (2005) acredita que “esta nova onda poderá causar danos as empresas que fizerem um Marketing Social muito ostensivo, óbvio, errado, exatamente com fins de marketing”.

Situação deste jaez foi suscitada por Mendonça e Schommer (2000) *apud* Adulis (2001), onde assinalam que “no Brasil o termo ‘marketing social’ está sendo utilizado para designar atuação empresarial no campo social com objetivo de obter diferenciais competitivos, sem que essas ações tenham o objetivo de influenciar comportamentos coletivos. Alguns artigos colocam que é crescente o número de empresas que fazem promoções ou associam sua imagem a causas sociais, como forma de estimular vendas ou agregar valor a sua imagem institucional. Essa concepção, muitas vezes, refere-se



apenas aos benefícios diretos à empresa, sem relacionar essas ações a mudanças de comportamento”. Nesse mesmo sentido, Araújo (2001) *apud* Adulis (2001) também destaca que "as ações sociais promovidas pelas empresas, classificadas como de responsabilidade social ou qualquer outro termo, na maioria das vezes não utilizam estratégias de marketing social, mas apenas, ações de promoção social, utilizando-se, para isso, de marketing comercial".

D'Audenhove (2004) ainda complementa o seu pensamento nos chamando a atenção para o fato de que “o marketing social não pode – e não deve – ser a finalidade precípua de qualquer ação de voluntariado, responsabilidade empresarial ou atuação das organizações não-governamentais em geral. Trata-se, em termos efetivos, de um instrumento destinado a contribuir para o sucesso das ações de caráter público da iniciativa particular, direcionadas ao bem comum”.

### **2.1.11 Marketing Institucional**

O marketing institucional atua para a aquisição, sustentação, defesa e aperfeiçoamento de um nome e uma imagem organizacional (marca) diante do seu mercado, de modo que a notoriedade, a credibilidade e os valores edificados ao longo do tempo possam ser cada vez mais comunicados ao seu público-alvo.

Em outras palavras, o Marketing Institucional presta-se ao esforço conjunto de várias ações de comunicação, tendo-se por escopo esmerar a imagem de uma organização, na busca de reconhecimento público e sólida reputação.

Esse tipo de marketing não é difícil de ser alcançado, mas leva tempo e requer muita paciência, pois a reputação em torno de uma marca, ou, no caso da advocacia, em torno do nome e da notoriedade do escritório, não se constrói da noite para o dia.

Assim, toda vez que o nome dos advogados ou de seus respectivos escritórios de advocacia é suscitado, visto, lido, comentado, sugerido, elogiado, citado, desde que seja de modo positivo, tem-se aí alguma contribuição para o seu marketing institucional.

Também é verdade que a advocacia se encontra restrita em relação às ações de marketing institucional de peso, como, por exemplo, patrocinar eventos esportivos, apoiar eventos culturais, entre outros. Mas nem por isso a ética jurídica que cerca a profissão em tela lhe castra, por completo, as possibilidades de se fazer um bom marketing.

Nesse escopo, segue adiante alguns exemplos de ações tendentes a formar, manter, consolidar ou mudar o conceito público sobre uma organização:

- Trabalhar, estudar e se dedicar muito à advocacia.

- Não perder oportunidades para oferecer cartões de visita.
- Publicar artigos jurídicos em veículos apropriados.
- Realizar palestras e dar aulas em faculdades e cursinhos jurídicos.
- Participar de rodas de debates e grupos de discussões.
- Contar com uma elegante papelaria<sup>4</sup>.
- Atuar em casos de grande repercussão.
- Distribuir boletins informativos entre os clientes.
- Cultivar relações públicas e ampliar a rede de contatos.
- Ter um site profissional arrojado, moderno e funcional.
- Participar de associações profissionais.
- Colaborar com eventos jurídicos diversos.
- Contar com uma boa assessoria de imprensa.
- Dar entrevistas sobre assuntos de domínio (se convidado e em ferir o código de ética).

Ou seja, tudo se resume em quão eficiente o escritório e seus advogados são em comunicar o seu nome da instituição junto ao seu público alvo.

Para Nassar e Figueiredo (1995) *apud* Formentini (2003), “uma boa comunicação é condição primária para uma boa imagem institucional”. E por esta razão Formentini (2003) complementa trilhando que “a comunicação é um dos componentes essenciais do processo de criação, transmissão e cristalização do universo organizacional, tornando-se fundamental para o sucesso das organizações”.

### **2.1.12 Marketing Pessoal**

Tendo em vista que a imagem de uma pessoa não é edificada de um dia para o outro, nem, tampouco o seu caráter, educação, conhecimento, asseio, simpatia, entre outros atributos, o marketing pessoal surge como um poderoso instrumento de consolidação, valorização e exteriorização dos aspectos positivos da personalidade humana. Isso equivale a dizer que o marketing pessoal traduz-se num conjunto de atitudes que valorizam os aspectos exteriores e interiores de uma pessoa, possibilitando-a o melhor aproveitamento de suas competências profissionais, sociais e pessoais.

E por ser uma atividade inteiramente pessoal, onde apenas a própria pessoa interessada tem a possibilidade de exercê-lo, o marketing pessoal pode ser o responsável pelo impulso ou declínio de uma carreira, de modo que a diferença entre aqueles que

---

<sup>4</sup> A papelaria de um escritório de advocacia se resume em seus artefatos gráficos de produção intelectual, quais sejam os papéis timbrados, os envelopes, as pastas cartonadas, os cartões de visita, os folders de apresentação, entre outros.

alcançam o sucesso e os que se entregam ao fracasso se deve ao fato de que os primeiros realizam uma sábia gestão de suas próprias imagens, e esses últimos, por sua vez, não se importam nem um pouco com as aparências.

Frente ao exposto, todo advogado deveria se preocupar mais com a sua própria imagem, pois o cliente certamente o analisa sob tal aspecto antes de contratá-lo como seu procurador.

### **2.1.13 Marketing Corporativo ou Marketing Organizacional**

O marketing corporativo, também conhecido por marketing organizacional, nada mais é do que o marketing desenvolvido e aplicado em todas as ramificações de uma organização dividida em setores, departamentos, unidades, filiais, sucursais, associados, parceiros ou aliados.

Assim, quando um escritório de advocacia conta com uma estrutura complexa, a exemplo dos escritórios de médio a grande porte, e desenvolve ações pertinentes ao marketing jurídico em toda sua estrutura, está colocando em prática o marketing corporativo.

Nesse tipo de marketing as ações devem ser planejadas, coordenadas e harmônicas, de modo que as estratégias adotadas por um departamento, ou por um braço do escritório localizado em comarca ou Estado distinto, possam estar alinhadas com as estratégias dos demais departamentos ou unidades.

Logo, para que haja um marketing corporativo bem sucedido no âmbito da advocacia, os vários departamentos ou unidades de um mesmo escritório devem trocar informações sobre as melhores práticas e formas de explorar as condições favoráveis do marketing jurídico, sempre em favor do alcance dos objetivos traçados. E diante de estruturas mais complexas, é até sugerido que o escritório central possa contar com um departamento ou divisão de “comunicação e marketing”, o qual possa se responsabilizar pelas ações estratégicas do marketing de toda a organização, vale dizer, do marketing corporativo.

### **2.1.14 Marketing do Conhecimento ou Marketing de Competências**

O marketing do conhecimento, ou marketing de competências, como também é conhecido, traduz-se em se tirar o melhor proveito possível das competências individuais dos advogados e auxiliares de um escritório, assim como do capital intelectual gerado pelo conjunto de informações, conhecimentos, tecnologias e expertises criadas e dominadas pelo grupo que o compõe.

No entendimento de Figueiredo (2003), o “marketing do conhecimento é atividade que considera a venda não só do resultado do saber (produtos e serviços), mas a “venda” do “próprio” conhecimento e do modo como ele é criado, alavancado, produzido, compartilhado, utilizado, embalado e entregue pelas empresas, extraindo proveito dos possíveis diferenciais que cercam sua gestão e do modo como eles são percebidos e valorizados pelo mercado”.

Os escritórios de advocacia que valorizam o aprendizado, o conhecimento e a experiência dos seus integrantes praticam, ainda que de modo involuntário, o marketing do conhecimento. Mas isso não é o bastante, pois uma boa introdução do marketing do conhecimento requer algumas ações complementares, tais como:

- Incentivo à busca do auto-conhecimento por parte dos colaboradores.
- Valorização do ensino continuado por parte dos advogados.
- Apoio nas reciclagens e pós-graduações dos advogados e auxiliares.
- Investimento em tecnologias que permita ao escritório organizar o conhecimento gerando em forma de petições, pareceres, artigos, pesquisas jurisprudenciais, entre outras formas de dados importantes.
- Ressalto dos bons resultados vinculado ao *know how* dos advogados, pois a o destaque da experiência sempre conta pontos nas decisões dos possíveis clientes.
- Adoção de um esforço que tenha por escopo tornar o capital intelectual, alcançado pelo escritório, evidente perante o seu público-alvo.

Assim sendo, escritórios de advocacia devem pensar em como transformar o potencial intelectual dos seus integrantes em valor para o cliente e, conseqüentemente, em resultados econômicos para a organização. E corroborando tal entendimento, Figueiredo (2003) postula que “o marketing do conhecimento deverá assim, ainda que lentamente, se concentrar em tornar transparente e revelar através de iniciativas, os conhecimentos de valor e o potencial intelectual da empresa, atraindo clientes [...], parceiros, talentos, [...] e progresso como conseqüência”.

### **2.1.15 Marketing de Afinidade**

O marketing de afinidade refere-se à reunião de ações e iniciativas tendentes a criar um maior vínculo com a sociedade, com os clientes e com a comunidade jurídica (profissional e acadêmica), de modo que as relações e interações havidas entre tais

grupos possam ser convertidos em imagem positiva para as organizações que o realizam.

“O marketing de afinidade refere-se aos níveis de coesão, vinculação social, identificação e conformidade de um indivíduo às normas e padrões de um grupo de referência específicos” (ANDRADE, 1989 *apud* CASTRO, 2005). Isso equivale a dizer que quanto mais um escritório de advocacia interage com o meio em que atua, mais vinculado à sociedade estará, e por sua vez, será tido cada vez mais como referência.

O principal aspecto do marketing de afinidade estriba-se no fato de que um escritório de advocacia, ou seus advogados, no intuito de alcançarem maior visibilidade, devem manter relações públicas com instituições e organismos com os quais possa ter alguma afinidade, como, por exemplo, mediante afiliação ou integração às associações dedicadas ao estudo do Direito, institutos e demais organizações de cunho jurídico, acadêmico ou cultural.

Mas não é só participando de grupos ou associações de profissionais que o marketing de afinidade é realizado. A identificação no relacionamento com os próprios clientes do escritório de advocacia também cria uma afinidade salutar para a retenção desses clientes e propagação de uma imagem positiva do escritório. E isso pode ser feito mediante ações simplificadas, como, por exemplo: a) dar um pronto retorno das ligações dos clientes; b) cativar o cliente com um convite inesperado para almoçar ou participar de um evento cultural; b) parabenizar o cliente em sua data de aniversário ou diante de alguma importante conquista pessoal (promoção profissional, aprovação em concurso, nascimento de um filho, casamento, aquisição empresarial, etc.); c) manutenção de uma boa rede de amigos e contatos profissionais (marketing de rede); d) uma singela ligação demonstrativa do esforço e empenho do escritório em querer resolver suas questões jurídicas; entre outras.

Dessa forma podemos concluir que o marketing de afinidade, embora timidamente empregado em âmbitos jurídicos, encontra o seu maior “combustível” na aprovação dos grupos sociais afins ao objeto da advocacia, sejam esses grupos formados por membros da própria sociedade (público alvo) ou por pessoas interessadas em estudar e promover o desenvolvimento do Direito enquanto ciência jurídica (concorrentes).

Também é bom destacar que o binômio mágico da afinidade assenta-se nos termos “interatividade + cordialidade”; ou seja, quanto mais atenção o advogado dispensar ao seu público alvo, mais afinidade ele criará com seus clientes e possíveis clientes.

### **2.1.16 Marketing de Marca**

O marketing de marca consiste na combinação de ações estratégicas tendentes a valorizar, evidenciar e fortalecer a marca de uma organização perante o seu público-alvo. Em outras palavras, é a área do marketing que dedica especial atenção à marca de uma organização, onde ai inclui-se o nome que a identifica, a reputação que ela já tenha conquistado, assim como a imagem que ela transmite ao seu público alvo.

Embora estudado mais a fio por alguns profissionais do marketing tradicional, a expressão marketing de marca não é muito comum para o marketing jurídico, mesmo porque, todos os fundamentos do marketing tradicional ou todos os princípios dos vários tipos de Marketing vistos até aqui, resultam, direta ou indiretamente, no fortalecimento de uma marca, inclusive na advocacia.

Com isso, todos os tipos de marketing envolvem em suas respectivas essências o sobressalto e a valorização das marcas ou dos nomes que comunicam ao pública a que se destinam. E o mesmo ocorre na advocacia, onde a imagem, o posicionamento no mercado, o nome do escritório ou dos próprios advogados, pouco a pouco se transformam numa marca, e, como tal, requer cuidados especiais em relação à sua comunicação frente ao seu público alvo.

E não é por menos que a marca requer uma boa atenção, pois ela exerce importantíssima influência no processo de contratação de um advogado, haja vista que os clientes, ao tomarem tal decisão, levam em consideração, ainda que involuntariamente, qual é a marca associada ao advogado em tela; e com isso ele se sentirá mais satisfeito se alcançar um advogado conhecido e de notoriedade em seu meio. E vale lembrar que alguns escritórios, a exemplo do “Pinheiro Neto”, “Veirano”, “Demarest e Almeida”, “Tozzini Freire Teixeira e Silva”, “Azevedo Sette”, “Trench, Rossi e Watanabe”, “Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Jr e Quiroga”, “Machado, Meyer, Sendacz e Opice”, entre outros, em razão do destaque que já conquistaram em seus meios, podem ser tidas como sendo marcas de grande valor, onde um dos maiores bens intangíveis desses escritórios é, sem dúvidas, o nome que edificaram.

Aos escritórios que desejam transformar a sua imagem e o seu renome numa marca forte, é bom saber que, atrás de uma marca bem sucedida deve existir muito mais do que advogados reconhecidos e belos escritórios de advocacia, é preciso ainda que todos os membros da organização façam de tal reconhecimento uma missão, iniciando a edificação dentro de casa, ou seja, entre os próprios advogados e seus auxiliares e diante de um bom planejamento estratégico.

### **2.1.17 Marketing de Valor**

O Marketing de Valor consiste em agregar algum tipo de valor adicional aos produtos ou serviços oferecidos aos clientes.

E nesse sentido, “entregar valor para o cliente significa, antes de qualquer coisa oferecer-lhe benefício e satisfação através de um produto ou serviço. Por mais óbvio e simples que possa parecer esta afirmação, é preciso que o cliente sinta que a relação custo x benefício foi-lhe realmente favorável de tal forma que ele retorne outras vezes e a organização continuará a obter lucro” (TRINDADE, 2006).

Hoje, dado à grande competição havida no campo da advocacia privada, o cliente, alvo de qualquer empreitada dos causídicos, deve ser visto como sendo a “galinha dos ovos de ouro”, e como tal deve receber toda a atenção possível.

Isto posto, ações de relacionamento com o cliente, assim como as iniciativas de atendimento ao cliente devem ser constantemente reforçadas e aprimoradas. Contudo, não basta ser educado com o cliente, nem, tampouco, procurar atender às suas expectativas – é preciso ir além, suprimindo-lhe as carências, oferecendo-lhe alguma solução ou algum mimo inesperado, surpreendendo-lhe por um convite imprevisto, elevando-lhe a auto-estima com palavras apropriadas, enfim, é de bom alvitre que os advogados procurem agregar algum tipo de valor adicional aos seus serviços por meio de ações, atitudes e cortesias que fazem a diferença no mundo da advocacia.

Frente à nova realidade da advocacia, a sobrevivência hoje é uma questão de competência, onde aqueles advogados que tiverem a maior capacidade de se adequar, com eficiência, às inovações reclamadas pelo mercado, despontarão com maior velocidade rumo ao êxito.

Nesse intento, seguem algumas iniciativas louváveis em prol do marketing de valor:

- No primeiro atendimento ao cliente, é bom tomar nota de todas as informações possíveis sobre ele, pois, com isso a comunicação futura será facilitada e a atenção favorecida.
- Ainda que pareça óbvio e custe um pouco mais do tempo do advogados em entendê-lo, é interessante saber bem o que os seus clientes querem, precisam e necessitam, de modo que o trabalho a ser executado se aproxime ao máximo da suas expectativas. É indicado fazer perguntas claras e objetivas, transmitindo segurança e transparência nas arguições. E não deve ser

esquecido que as perguntas devem ser feitas em abundância e as respostas ouvidas com total atenção.

- É bom deixar claro ao cliente, desde o primeiro dia de atendimento, tudo aquilo que você pode fazer por ele. Também é oportuno salientar que ele pode contar com a pessoa do advogado a qualquer momento, mesmo que o assunto não seja de sua inteira competência, onde então o escritório terá o prazer de auxiliá-lo na busca de uma solução plausível.
- As reclamações do cliente não devem ser ignoradas sob hipótese alguma, pois as críticas são de grande valia no que tange ao aprimoramento dos serviços jurídicos.
- Eventualmente o seu cliente deve ser consultado sobre a sua satisfação e percepção para com os serviços que lhes são prestados pelo escritório. É bom ser franco com os clientes e deixa-los à vontade para elogiar, sugerir e reclamar de qualquer coisa, inclusive dos próprios advogados.
- O escritório deve procurar uma maneira de aperfeiçoar constantemente o atendimento ao cliente, seja provendo cursos de capacitação ao pessoal de frente (secretárias, telefonistas ou recepcionistas) ou mesmo incentivando o auto-treinamento.
- Oferecer o máximo em comodidade ao cliente também é uma boa pedida. Um exemplo disso pode ser um serviço de recolhimento de documentos ou assinaturas no próprio local de trabalho ou na residência do cliente, ou então a inclusão de serviços permitidos no próprio site do escritório.
- Por fim, se faz necessário promover uma excelência constante dos serviços, das rotinas de trabalho e dos conceitos e valores existentes dentro do escritório.

Enfim, com o marketing de valor o cliente da advocacia deve experimentar bons sentimentos pela contratação dos serviços jurídicos. E mesmo diante de toda a conceituação de valor apresentada até aqui, o marketing de valor deve ser alicerçado numa visão bem simples, qual seja a de identificar o motivo que leva o cliente a contratar os serviços de um advogado em detrimento de outros que, “igualmente”, também estão disponíveis no mercado.

### **2.1.18 Marketing Estratégico e Marketing Operacional**

Tendo em vista que é por meio do marketing que as organizações se adaptam ao ambiente em que atuam e conquistam e fidelizam seus clientes, é normal que os



escritórios de advocacia procurem desenvolver serviços e soluções jurídicas que atendam aos anseios do seu público alvo.

À vista disso, torna-se necessário que os advogados conheçam cada vez mais o mercado em que atuam, estudem o que motivam seus clientes e se empenhem em estreitar as relações com o seu público-alvo. E visando colocar em prática as finalidades do marketing em relação às suas mais diversas extensões, eis que surgem dois grandes grupos de ações de marketing passíveis de serem implantados na advocacia, quais sejam: *marketing estratégico* e *marketing operacional*.

O primeiro – marketing estratégico – tem por escopo assegurar que o planejamento de um escritório de advocacia tenha objetivos e metas de comunicação bem definidas, de modo que a equipe jurídica, incluindo os gestores, gerentes e administradores dos escritórios, tenha em mãos uma eficiente ferramenta de incrementação de valor para os clientes. Ou seja, o marketing estratégico precede o fornecimento dos serviços jurídicos e envolve, por exemplo, a escolha do endereço do escritório, o foco e as áreas de atuação, o segmento do público-alvo a ser alcançado (tipo de negócio, idade, classe social, formação profissional, estado civil, entre outras características), a formação dos honorários, entre outros aspectos que norteiam o planejamento de um exercício profissional.

Já o segundo – marketing operacional – traduz-se nas ações de marketing posteriores à conquista do cliente e concomitante à prestação dos serviços jurídicos, de modo que as ações planejadas sejam, de fato, concretizadas e transformadas em satisfação para o cliente. Assim, o marketing operacional sucede a prestação de serviços na advocacia, pois envolve as iniciativas de relacionamento com o cliente, visão das oportunidades, enaltecimento do nome do escritório, produção intelectual, entre outros mecanismos de comunicação e geração de valor para o público-alvo.

### **2.1.19 Micromarketing**

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 174) o micro marketing consiste na “prática de desenvolver produtos e programas de marketing sob medida para atender aos gostos de pessoas e locais específicos”.

Esse tipo de ação, embora pouco praticado em ambientes jurídicos, é de grande valia aos escritórios que trabalham com segmentos diferenciados, a saber, aqueles que advogam em nichos seletos, como, por exemplo, em Direito Aeronáutico, Direito das Telecomunicações, Direito Bancário, Direito Previdenciário Privado, etc.

Logo, quem atua diante de um cenário marcado pela segmentação do mercado, merece criar estratégias de marketing específicas para cada tipo ou perfil de cliente.

### **2.1.20 Demarketing**

O demarketing consiste numa estratégia de negócios que visa reduzir a excessiva demanda por um serviço jurídico, o que é feito de modo inteligente e em prol de resultados positivos.

Para Beeton e Benfield (2002) *apud* Bartels (2006) o demarketing, lastreado por uma larga escala de possíveis estratégias e práticas para reduzir e administrar o excesso de demanda, “sugere a aplicação de alguns dos seus instrumentos como uma estratégia de diferenciação, onde uma empresa ativamente se reposiciona a fim se distinguir-se de seus concorrentes”.

E pode parecer um absurdo se falar em diminuição da demanda, mas há casos em que tal medida é salutar para o bom andamento dos negócios. A título de exemplo, o que seria de um escritório de advocacia que, não querendo contratar mais advogados, começasse a se afogar em excesso de trabalho, diminuindo a qualidade dos seus serviços e dispensando pouca ou quase nenhuma atenção aos seus clientes? Ou então, o que seria de um escritório que, por uma má visão dos negócios, começasse a atrair uma enorme quantidade de clientes com baixíssimo retorno médio entre eles? – Em qualquer dos casos a solução “pode” estar na diminuição da demanda para se investir numa estratégia de melhor seleção dos clientes, priorizando-se os que geram um melhor retorno.

Logo, desde que faça parte dos planos estratégicos, é possível que um ou outro escritório de advocacia resolva diminuir a quantidade de clientes a serem atendidos, seja para alcançar uma clientela mais seleta ou para investir melhor na qualidade do atendimento ao cliente e, com isso, fidelizar o cliente com mais sinergia.

Na prática isso ocorre, por exemplo, quando uma banca de advogados, embasado por uma decisão estratégica, decide substituir gradualmente a grande quantidade de clientes que rendem poucos dividendos por uma menor quantidade de clientes que, ao receberem mais atenção, geram mais retorno financeiro pela qualidade dos serviços recebidos.

Outrossim, também temos como possível contexto de adoção do demarketing o caso em que um escritório de advocacia, em razão da própria estratégia de não crescimento em número de advogados, acaba por se deparar com uma demanda acima da sua capacidade limite. Nesse caso, o demarketing terá por finalidade frear o público

alvo, ou seja, minorar o número de clientes a serem atendidos a fim de manter a qualidade dos serviços prestados.

E para que um escritório de advocacia possa adotar e implantar o demarketing como forma alternativa de empreender a sua seletividade (o que deve ser feito com bastante prudência e embasamento profissional), ele deve lançar mão das seguintes alternativas:

- Elevar os valores dos honorários – o que, de certa forma, ocorre naturalmente à medida que o escritório ganha relevo em sua área de atuação.
- Selecionar com mais rigor os segmentos de atuação, passando a atuar nos chamados “nichos segmentados”, mais conhecidos como butiques do Direito, como, por exemplo, atuando só em Direito Agrário, só em Direito das Telecomunicações, só em Direito Empresarial, etc.
- De modo paralelo e visando o menor impacto possível, é indicado também que as organizações jurídicas que empregam o demarketing se vinculem, ainda que por alianças informais, a escritórios menores, tendo, por escopo, permitir que estes últimos escritórios possam absorver os clientes (de menor potencial de retorno) que são “dispensados” pelo escritório maior. Isso soa como se o escritório maior, ou mais especializado, criasse uma outra unidade para atender os casos que não se encaixam no seu *core business*<sup>5</sup>.

Veja que a finalidade última do demarketing não consiste em extinguir a demanda, mas apenas em abreviá-la estrategicamente, seja por um período temporário ou de forma definitiva, onde os meios mais comuns, como já visto, envolve a redução da oferta dos serviços ou a majoração dos preços desses serviços.

Contudo, na prática, a adoção das ações do demarketing reclamam uma grande cautela, pois, em não sendo bem planejadas e conduzidas, tais iniciativas podem funcionar de modo reverso, isto é, convertendo-se num marketing negativo para o escritório.

---

<sup>5</sup> O *core business* é o foco principal de atuação dos advogados, ou seja, é negócio central do escritório de advocacia.

---

---

### **3. Conclusão**

O presente artigo científico abordou uma análise comparativa dos principais conceitos de marketing e suas respectivas associações ao exercício da advocacia. Em frente ao estudo realizado, constatou-se, por meio da pesquisa doutrinária e literária, que o marketing é plenamente compatível com as práticas jurídicas e rotinas dos escritórios de advocacia, de modo que, no afã de incrementar um diferencial competitivo, o marketing em comento, ora tido como marketing jurídico, vem somar esforços em prol do desenvolvimento daqueles que o adotam.

Foi diagnosticado que as diversas facetas, ou formas de aplicação do marketing, também encontram guarida no progresso vislumbrado pela advocacia.

Aliás, hoje, o marketing não pode ficar restrito às agências ou empresas de médio ou grande porte. Abraçar e aplicar os conceitos aqui ventilados consiste numa necessidade cada vez mais patente também entre os escritórios de advocacia, seja qual forem os seus tamanhos. Ademais, se bem planejado e aplicado, os benefícios do marketing jurídico podem ser contabilizados em ativos intangíveis de grandes proporções, a saber, a melhoria no relacionamento com o cliente, a potencialização da imagem pessoal dos advogados, a profissionalização da comunicação do escritório junto ao seu público alvo, a fidelização dos clientes.

De resto, se evoluir é preciso, adotar as técnicas do marketing jurídico consiste numa necessidade maior ainda, onde, para tanto, compete à comunidade jurídica, sobretudo aos advogados, estarem abertos às mudanças pregadas pelas inovações da nova geração de modelos administrativos.

---

---

#### 4. Referências bibliográficas

- ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERTOZZI, Rodrigo D'Almeida. *Marketing jurídico: a nova guerra dos advogados*. 1ª ed. 2ª tir. Curitiba: Juruá, 2003. *Marketing jurídico essencial*. Curitiba: Juruá, 2006.
- BIRD, Dayton. *Bom senso em marketing direto*. 2. ed. rev. São Paulo : Makron Books, 2004.
- CAMP, R.C. *Benchmarking, o caminho da qualidade total*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. *Marketing básico: uma perspectiva brasileira*. 4.ed. São Paulo : Atlas, 1997.
- DONADÃO, Dorival; BOOG, Gustavo G. (Org.). *Manual de Treinamento de Desenvolvimento ABTD*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- FAVILHA, Flávia. Notícia: Ceape, no Maranhão, está entre os melhores no mundo damicrofinança. ASN - Agência Sebrae de Notícias – DF. 29 set. 2006. Disponível em: <[http://asn.interjornal.com.br/noticia\\_pdf.kmf?noticia=5274152](http://asn.interjornal.com.br/noticia_pdf.kmf?noticia=5274152)> Acessado em 3 fev. 2007.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio Eletrônico : Século XXI*. Versão 3.0. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1999.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio Eletrônico : Século XXI*. Versão 1.4. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1994.
- FISKE, Peter. *Networking Avançado: Seis Técnicas para Manter Dinamismo na Profissão*. Universia Science. Trad. Karen Shishiptorova. Disponível em: <> Acessado em: 26 jan 2007.
- FORMENTINI, Márcia. Responsabilidade social como estratégia competitiva na formação da imagem empresarial. *Revista Comunicação Organizacional*. Publicado em 2003. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto13-03.html>> Acessado em: 6 fev. 2007.
- FRAZÃO, Ângelo. O Brasil voluntário e a mídia social. *Portal da Propaganda*. 20 set. 2004. Disponível em: <O Brasil voluntário e a mídia social> Acessado em: 3 fev. 2007.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. São Paulo : Atlas, 1991.

LIMA FILHO, Alberto de Oliveira. Marketing de Serviços. Portal do Marketing. 2001. Disponível em:  
<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing%20de%20servicos.htm>  
Acessado em: 2 jan. 2007.

MARTINEZ, Jorge (Resp.). Glossario de Términos Publicitarios. Adlatina. Buenos Aires. Disponível em: <http://www.adlatina.com/glosario/glosario.php?Letter=M>  
Acessado em 3 jan. 2007.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JÚNIOR, William D. Marketing essencial : uma abordagem gerencial e global. São Paulo : Atlas, 1997.

MOREIRA, Júlio César Tavares; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo; DUBNER, Alan Gilbert. *Dicionário de Termos de Marketing*. 2ª ed. São Paulo : Atlas, 1996.

PALLOTTA, Leonardo. *Marketing de cliente - Da retórica à prática*. Portal do Marketing Direto. Publicado em: 25 dez. 2006. Disponível em: [http://www.abemd.org.br/materias\\_conteudo.asp?coddocumento=3442](http://www.abemd.org.br/materias_conteudo.asp?coddocumento=3442) Acessado em: 5 fev. 2007.

PEREIRA, Eugênio Eduardo Tavares de Melo de Sá. Marketing jurídico e Código de Ética da OAB: uma abordagem focada na publicidade dos escritórios de advocacia corporativos. Jus Navigandi, Teresina, ano 8, n. 434, 14 set. 2004. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=5688>. Acesso em: 21 dez. 2006.

PERSONA, Mário. *A satisfação do cliente como ferramenta de lucratividade?* Disponível em: [http://www.mariopersona.com.br/satisfacao\\_do\\_cliente.html](http://www.mariopersona.com.br/satisfacao_do_cliente.html)  
Acessado em: 10 fev. 2007.

PINHEIRO, Aline; SALLES NETO, Francisco Leal; BARBOSA, Mairla. *A UTILIZAÇÃO DO MARKETING PESSOAL PELOS ADVOGADOS DE*

POMERANZ, Ricardo. *Manifesto do Marketing de Relacionamento*. Disponível em: [http://www.ricardopomeranz.com.br/Manifesto\\_do\\_Marketing\\_de\\_Relacionamento.pdf](http://www.ricardopomeranz.com.br/Manifesto_do_Marketing_de_Relacionamento.pdf)  
f> Acessado em: 21 jan. 2007.

POSER, Denise von. *Marketing de relacionamento : maior lucratividade para empresas vencedoras*. Barueri : Manole, 2005.

RANGEL, Luciana Bellini. *Marketing de relacionamento*. 2003. 143 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2003.