

Em nome do mercado

Vão longe os tempos em que o preconceito reinava na ligação entre marketing e advocacia. Hoje, as principais sociedades de advogados possuem departamentos específicos – e ativos – vocacionados para a comunicação e para o marketing. Fica a pergunta: o que se promove? O escritório? Cada advogado de *per si*? O negócio? Os serviços ou a imagem e a reputação? Respondem os titulares da Comunicação de 12 sociedades de advogados

SRS

Promover os valores do negócio

Ao celebrarmos 20 anos tomamos consciência que a SRS Advogados foi pioneira na criação do que é hoje o Marketing nas Sociedades de Advogados. Há 20 anos lançámos um logotipo, valores institucionais, uma “marca”... Por isso não só concordamos com a importância do Marketing nas Sociedades de Advogados como entendemos que é indispensável à promoção e desenvolvimento do negócio. Acreditamos que a criatividade e inovação na estratégia, atendendo às restrições impostas aos Advogados, são valor acrescentado às Sociedades de Advogados.

Concretamente na SRS, a atuação do Marketing reparte-se entre a estratégia da comunicação, definição dos conteúdos e objetivos a atingir, sejam eles de projeção da imagem da Sociedade (brochuras, diretórios) ou Advogados, mediante a execução dos *business plan* de todas as áreas de atu-

ação e a comunicação institucional e interna. Ambas são estruturantes e por isso pressupõem atuações e meios próprios. Institucionalmente comunicamos nos *media* nacionais e internacionais, no nosso *site*, através dos nossos eventos, no acompanhamento dos mesmos... Internamente focamo-nos numa estratégia de dinamização da Sociedade tendo por base um conjunto de valores que assumidos como basilares à nossa organização: Foco, Exigência, Compromisso, Inovação e Ambição.



Leonor Cunha
diretora de Marketing e
Comunicação

“A lot of times, people don't know what they want until you show it to them.”
Steve Jobs

CUATRECASAS, GONÇALVES PEREIRA

Construir a marca

A palavra Marketing é um substantivo, é certo, mas não deixa de fundar a sua raiz no *Present Continuous* – tempo em inglês correspondente ao nosso Gerúndio – donde surge, aliás, a dificuldade da sua tradução: “Mercado que se está a fazer”? “Fazendo o mercado”? Dúvidas à parte, o Marketing jurídico é apenas um filho tardio de seus Pais, estando o sector jurídico, como os outros, em movimento – com o acesso cada vez mais rápido à informação, a simples existência de concorrência a um mesmo fim aguça a necessidade de provar que há um fator diferenciador, de inovar. Como fazê-lo? Marketing. Marketing através do *site*, do desenvolvimento de *newsletters*, do envio das mesmas ao cliente, antecipando a sua necessidade de informação. Marketing na Comunicação externa, com o envio de comunicados à imprensa, publicação de artigos de opinião, envio de pareceres para a imprensa sobre temas da atualidade. Marketing nas brochuras, nas apresentações, nos

flyers. Marketing ainda nos eventos para clientes, nos pequenos-almoços, almoços e lanches temáticos, procurando, uma vez mais, que a marca/Sociedade seja percecionada como uma instituição que congrega os melhores técnicos. O Marketing é fulcral nas Sociedades de advogados hoje em dia como o é em todos os sectores para construir a marca e levá-la até ao cliente – o mercado faz-se todos os dias com e através do Marketing. Em última instância, quem lucra é o cliente, que conta com advogados cada vez melhores, mais dinâmicos e em constante inovação.



Vera Nobre Leitão
responsável de
Comunicação e Marketing

CMS-RPA

A perceção da diferença

Neste setor cada vez mais competitivo que é o dos serviços jurídicos, verificou-se na última década uma preocupação das sociedades de advogados cada vez maior com o marketing. Este facto traduziu-se na criação de departamentos de marketing nas principais sociedades e mesmo nalgumas com menor dimensão, seguindo-se assim uma tendência internacional. A legislação tem também evoluído no sentido de alargar o leque de instrumentos disponíveis para o marketing dos advogados. Nesse sentido o Estatuto da Ordem dos Advogados foi alterado em 2005 de modo a modo a permitir a publicidade à classe (com algumas limitações expostas no artigo 89º do EOA).

Nos últimos anos a relação cliente-advogado mudou muito e, hoje em dia, o cliente consumidor dos serviços jurídicos prestados pelos advogados tende a vê-los como os outros serviços que consome, com a mesma exigência de sentir a confiança em quem os presta. Este facto, aliado à concorrência cada vez maior, conduz à necessidade de uma perceção por parte do cliente de diferenciação, notoriedade e qualidade. É essa perceção que se pretende atingir com o marketing, de maneira a fortalecer as marcas e a sua reputação de modo a que o cliente sinta essa confiança na sociedade a que recorre. Para atingi-la, os departamentos de marketing das sociedades desenvolvem ações de variados tipos que vão desde à realização de eventos para clientes, onde expõem algum do seu *know-how*, envios de *newsletters*, a referida publicidade que, embora já permitida, é ainda pouco usada, participações em publicações, presenças em diretórios de serviços jurídicos, entre outras.



Jorge Tavares d' Almeida
marketing & Business
Development Manager

A viagem

O marketing, comunicação e imagem são os elementos essenciais para criar um primeiro impacto e estabelecer uma futura relação. O primeiro passo começa pela comunicação interna, onde a interação entre os vários departamentos e a coerência de valores corporativos devem espelhar para o exterior uma imagem coesa e sólida da Sociedade, que deverá seguidamente criar ações de marketing e comunicação para o exterior. Ambos são transversais a todas as áreas, onde são aplicadas fórmulas idênticas, para diversos setores de atividade. Embora no mundo da Advocacia existam algumas restrições a nível de publicidade, a componente de comunicação e imagem institucional, media, relações públicas e organização de eventos são as ferramentas estratégicas mais usadas. A importância da comunicação não se verifica apenas no mundo da advocacia, mas em todos os setores. Tornou-se realmente importante, por via do mundo global em que vivemos, em que a comunicação e networking têm vindo a crescer de dia para dia e o acesso à mesma é cada vez mais

"Uma viagem de mil milhas começa com um primeiro passo."
Provérbio chinês



Margarida Mouzinho
responsável pela
Comunicação e Marketing

imediatamente (vivemos numa era www). Consequentemente, tem que se comunicar mais, existe mais concorrência, e há um reconhecimento evidente do poder que as diversas ferramentas de comunicação e imagem têm quando bem aplicadas. Para além de comunicarmos de forma estratégica e estruturada, devemos ser inspiradores e inovadores na forma como a fazemos. O outro lado do mundo é já aqui ao lado. Boa viagem!

Reputação: uma mais-valia intangível

Juntamente com o capital humano, a reputação constitui o ativo mais valioso para uma sociedade de advogados. Enquanto o renome individual de um advogado em concreto se baseia em traços do seu carácter pessoal e profissional, a reputação de uma sociedade é sustentada em valores e princípios declarados, partilhados e mantidos ao longo do tempo, já que uma sociedade de advogados ambiciona naturalmente ultrapassar o renome dos seus fundadores e estabelecer-se por direito próprio como uma referência por várias gerações futuras. O êxito reputacional consiste em gerar confiança e credibilidade e como tal é fundamental que exista uma correlação clara entre o que a firma diz e aquilo que faz.

Com a crescente complexidade da economia portuguesa, o papel das sociedades de advogados tem vindo a ganhar importância. Com essa evolução, nasce uma maior responsabilidade na interação com os diferentes *stakeholders* da sociedade quer sejam clientes, autoridades públicas, universidades ou jornalistas, podendo qualquer dessas interações ter um



Sara Buira
responsável de Comunicação

impacto positivo ou negativo na reputação da sociedade.

Os Departamentos de Comunicação das sociedades de advogados oferecem ferramentas para a gestão interna e externa da reputação, através de estratégias definidas em sintonia com os valores da sociedade e da sua estratégia de negócio. O advento de novas ferramentas de comunicação e da internet acrescentam uma nova dimensão aos desafios que estes Departamentos enfrentam.

O advogado como um produto?

Qual o papel do MKT nas sociedades de advogados?

O que produz uma sociedade de advogados, onde se gera e percebe o valor?

É a geração de ideias, a produção de pensamento e, no fim do dia, o próprio capital humano. É este o produto que o marketing deve trabalhar numa sociedade de advogados, uma vez que é o capital humano existente que nos permite construir a *uniqueness* do serviço, conceito tão em voga como fator de sucesso.

Face a este produto específico, deverá o foco do MKT, ao contribuir para os vários planos de enamoramento que se desenham neste contexto, ser a organização, ou seja, a sua marca institucional, ou cada um dos seus advogados *per si*? Porque se toda a decisão é tomada com base em elementos de foro emocional, também a personalidade da organização contribui para isso e tem assim de conceber o seu próprio plano de sedução, apesar de ser o capital humano, e cada um por si, a contribuir para a percepção de valor. Por isto, a especificidade do Marketing numa sociedade de advogados é a conjugação de duas realidades.

Se, por um lado, a organização tem uma marca como fator distintivo a ser gerida, importa considerar também o advogado como produto alvo, com a sua idiossincrática personalidade.

No entanto, esta abordagem não se focaliza nestes dois campos de modo distinto, sendo essencial equilibrar as desiguais maneiras que cada perfil individual tem para criar uma relação de sedução permanente, com a visão abrangente que a própria sociedade cria através da marca. Tal leva-nos à função interna do Marketing, em que os valores, a existência de uma cultura própria, a criação de um "espírito de corpo" são essenciais, não só no alinhamento do valor gerado pelo capital humano, como na sua captação e motivação, permitindo concluir que esta atividade, numa sociedade de advogados, é simultaneamente global e específica, gerindo diariamente a marca da organização e o perfil de cada advogado, ajudando-o a construir um caminho de sedução, dentro dos alicerces estabelecidos pelo próprio ato de sedução que a firma conduz!



Rita Proença Varão
corporate Communication &
Image Manager

“Life’s Short. Get a Divorce”

Em 2007, a campanha “Life’s Short. Get a Divorce” (apoiada em *outdoors* arrojados com uma forte conotação sexual), lançada pela Fetman, Garland & Associates, gerou polémica nos EUA. Na altura, as pressões políticas levaram mesmo à sua retirada das ruas de Chicago. Cinco anos volvidos, os seus mais acérrimos críticos reconhecem a mestria da advogada Corri Fetman, que ousou ir mais longe, e aplaudem a eficácia de uma campanha que obteve níveis de notoriedade sem precedentes. Seria esta bem acolhida em Portugal? Provavelmente, não. Apesar de, nos últimos anos, se terem dado passos importantes no que toca à utilização de ferramentas promocionais como o marketing ou a publicidade na aproximação ao mercado e aos clientes, estamos ainda muito longe da maturidade norte-americana. Em Portugal, estas disciplinas são ainda muitas vezes percecionadas de forma redutora pela classe jurídica, que as encara como autênticas ferramentas de exploração comercial. Nada mais errado. No sector da advocacia, como em qualquer outro, o marketing, assim como



Sofia Justino
responsável do Grupo
de Comunicação

a publicidade, são importantes instrumentos de apoio à gestão que devem ser entendidos num contexto global de conquista, satisfação e fidelização de clientes. A gestão, suportada por boas práticas de promoção, é cada vez mais uma questão de sobrevivência e a abertura a novas ideias é essencial para que as sociedades de advogados se mantenham vivas e de boa saúde. Num futuro que se prevê cada vez mais competitivo, sobreviverão apenas aquelas que melhor souberem administrar a sua marca e tiverem a audácia de “fazer diferente”.

PLMJ

Voodoo, futurismo ou simplesmente marketing

Falemos de marketing, conceito que assusta ainda alguns Advogados. Não se trata de *voodoo*, nem de nenhuma forma menos digna de exercer a profissão, mas de uma atividade complementar, que contribui para a modernização e sustentabilidade da advocacia, na medida em que permite que os Advogados se dediquem em exclusivo aquilo que melhor fazem, gozando do apoio especializado de profissionais na sua promoção. Imagem, reputação, posicionamento, desenvolvimento do negócio, relacionamento com os clientes, formação são algumas das vertentes que devem ser ponderadas na definição e implementação de um plano de marketing, que deve ser parte integrante do plano estratégico de qualquer Sociedade de Advogados, independentemente da sua dimensão, pois estrutura uma visão integrada do negócio – mercado, sociedade, pessoas que a integram (o seu maior ativo) e objetivos estratégicos a atingir. Vital nos tempos que correm, o marketing contribui diretamente para a sustentabilidade do negócio – acrescentando valor, eficiência e competitividade a quem se dedica à prestação de serviços e como tal depende das capacidades técnicas dos seus profissionais, mas também das suas ca-



Matilde de Mello Cabral
diretora dos Serviços de
Apoio Profissional

pacidades de angariar e manter clientes. Marketing é isto: pensamento estratégico, bom senso, capacidade de gerar negócio e algum futurismo, traduzido em saber antecipar hoje as tendências e necessidades dos clientes de amanhã, de forma mais eficaz e com mais valor acrescentado que a concorrência.

Popular ou não, a promoção dos nossos serviços não deve, nem pode, ser vista como função só de alguns, mas de todos, marketeers e Advogados que integrem uma Sociedade que se queira sustentável e com futuro.

SÉRVULO

Alimentar a máquina



Maria Roquette Cardoso
diretora de Comunicação &
Marketing

Apesar das suas várias dimensões de atuação, a comunicação e o marketing nas sociedades de advogados continuam a ter um papel primordial: estender a relação de confiança entre o cliente e o seu advogado à marca institucional que este representa, fortalecendo-a. Quanto mais forte for a marca, maior será o potencial de promover o *cross-selling* e o *up-selling* com o mesmo cliente e, através da satisfação deste, atingir o chamado *word of mouth marketing* ou a recomendação espontânea. Para cumprir tal objetivo, a marca deve conhecer o *território* em que atua e ir crescendo em unísono com a estratégia de desenvolvimento de negócio e com todos os indivíduos que a representam - afinal, da receção ao sócio-fundador, todos são agentes de marketing. É certo que este processo não é diferente em qualquer outra atividade.

A verdade, porém, é que ele se torna peculiar numa profissão dita liberal, em que a marca ou é suficientemente forte para se elevar acima do conjunto dos advogados ou então deverá optar por se assumir como uma marca-mãe ou marca *umbrella*, responsável por gerir e promover várias marcas individuais, cada uma com o seu cunho e poder de atração e procurar fortalecer os valores comuns que as unem ao todo.

O papel da comunicação e do marketing é também lidar com essas idiosincrasias e criar e adaptar ferramentas que, independentemente da estratégia adotada e da dimensão da sociedade, permitam aos advogados continuar a fortalecer as relações profissionais existentes e criar novas oportunidades de negócio.

Afinal, no fim do dia, os resultados é que alimentam a *máquina*.