

“HÁ UM TRABALHO IMPORTANTE A DESENVOLVER PELOS PROFISSIONAIS DE MARKETING NA RELAÇÃO SOCIEDADE DE ADVOGADOS / CLIENTE”

■ Começaram por ser vistos com algumas reticências, hoje têm um papel incontornável na organização das sociedades de advogados. Têm por missão reforçar a reputação das organizações onde se inserem e de cada um dos actores que a integram. Sabem bem quais são os limites e as especificidades deontológicas que não podem ultrapassar. E respeitam-nos. São os profissionais de marketing e comunicação. Alguém que permite aos advogados dedicarem-se à prática da advocacia, aliviando-os das burocracias e tarefas externas à sua actividade. Mas não só, como a seguir explicam Matilde de Mello Cabral, Sofia Justino e Rita Proença Varão - o triunvirato que compõe a comissão directiva do Legal Management Network Portugal, jovem grupo criado sob a chancela da Associação das Sociedades de Advogados de Portugal.

O que distingue a actividade do marketing e da comunicação desenvolvida dentro de uma sociedade de advogados face ao trabalho que neste campo é desenvolvido noutros sectores?

Sofia Justino (SJ) - Existem diferenças, quanto mais não seja por força de todas as limitações deontológicas que a profissão de advogado impõe, mas as acções de marketing e de comunicação que levamos a cabo nas sociedades de advogados têm inspiração em tudo aquilo que é feito a nível empresarial. A grande diferença prende-se com a forma como tratamos a informação e como a apresentamos, com os cuidados que temos que ter e com as regras que temos que seguir.

Que visão têm sobre a forma como é visto dentro das sociedades o trabalho que os profissionais de marketing desenvolvem?

SJ - Apesar de tudo, existe uma abertura bastante maior do que quando, há oito ou nove

anos, começámos a desenvolver esta actividade nas sociedades de advogados. O caminho que se percorreu foi imenso. Se as maiores sociedades já estão habituadas há muito a lidar com esta área, hoje em dia, mesmo as organizações de pequena e média dimensão começam a olhar para este campo sob uma perspectiva completamente diferente.

A nível interno, de que modo se faz sentir a importância desta actividade?

Rita Proença Varão (RPV) - Estamos num sector de prestação de serviços, em que o grande valor é o do conhecimento. Acima de tudo, trata-se aqui de reputação. Esta, temos que saber trabalhá-la da melhor forma possível, seja a reputação de cada um dos advogados, seja da própria instituição em

que estamos inseridos. É aí que está o nosso peso: saber lidar com cada advogado por si só e saber inserir cada individualidade numa organização que também tem a sua própria identidade.

Os profissionais de marketing conseguiram impor-se, independentemente da cultura e do posicionamento mais ou menos mediático adoptados pelas sociedades?

Matilde de Mello Cabral (MMC) - É possível uma sociedade ter uma equipa de marketing com dois, três ou quatro profissionais e, ainda assim, ter uma política nesta área que, se quiser, é discreta. A comunicação e o marketing não têm que ser nem devem ser apenas promoção ou mediatização. ...





HÁ LIMITAÇÕES DEONTOLÓGICAS QUE A PROFISSÃO DE ADVOGADO IMPÕE, MAS AS ACÇÕES DE MARKETING E DE COMUNICAÇÃO QUE LEVAMOS A CABO NAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS TÊM INSPIRAÇÃO EM TUDO AQUILO QUE É FEITO A NÍVEL EMPRESARIAL.

SOFIA JUSTINO

Que mais têm que prover as equipas de comunicação e marketing numa sociedade de advogados?

MMC - Há um exemplo referido várias vezes. O de uma grande sociedade internacional que planeou uma mega campanha a nível mundial e cujos responsáveis se esqueceram que num dos países alvo, os Estados Unidos, onde tinham 50% da actividade, o dia agendado para o envio de um comunicado muito importante, de um absoluto exclusivo, era um dia feriado. Há pequenas coisas que têm que ver com o dia-a-dia do negócio e que precisam de ser acauteladas. São também essas pequenas coisas que nós fazemos e que nos levam a ser mais um elemento da equipa.

É um trabalho de complementaridade?

RPV - A palavra complementar é muito importante. Não nos substituímos, nem queremos

substituir, ao trabalho “core” das sociedades. O nosso trabalho é complementar ao trabalho que os advogados fazem. Não conseguimos produzir trabalho sem conteúdo e esse vem da actividade “core”. A nossa actividade profissional depende do trabalho que os advogados desenvolvem. Nós ajudamo-los a divulgar e a promover. Contribuímos para a sua reputação profissional, recorrendo ao trabalho que cada um produz e ao conhecimento que cada um tem.

MMC - Costumo dizer muitas vezes, “não faço omeletas sem ovos”. Se não disserem que fizeram, que participaram naquela operação, que estudaram um determinado tema jurídico de forma inovadora, nós não o sabemos, pelo que não podemos fazer nada.

Mesmo nas sociedades que não se querem expor, há espaço para os profissionais de marketing?

MMC - Mesmo as sociedades que não querem expor-se tanto ou não investem tanto numa política de “branding”, trabalham para clientes. Logo aí, quer se queira quer não, há uma comunicação diária. Mesmo que a sociedade não queira investir tanto na comunicação para a imprensa, há um trabalho importante a desenvolver pelos profissionais de marketing, já que estes podem fazer muito pela relação sociedade/cliente através do marketing relacional.

Outra das facetas da vossa actividade é a da comunicação interna. Que importância lhe atribui um profissional de marketing?

SJ - Se a comunicação externa é uma coisa muito importante, não o é menos a comunicação interna em organizações de maior dimensão e que têm, por exemplo, escritórios associados espalhados pelo mundo inteiro. Ter ferramentas que de alguma forma potenciem a colaboração e a proximidade entre as várias pessoas é extremamente importante.

Essa é uma preocupação que já existe nas sociedades de advogados?

SJ - É uma preocupação que começa a existir nas sociedades e que de alguma forma não pode ser ignorada. Já existe mais ou menos dentro da cabeça dos sócios da esmagadora maioria das grandes e médias sociedades. Se o cliente externo é muito importante, o cliente interno é tanto ou mais importante. A comunicação interna é, neste momento, a par e passo com a reputação externa, um dos aspectos aos quais as sociedades começam a dar importância.

De que forma é que os vossos “clientes internos”, os advogados, vêem a actividade dos profissionais de outras áreas no seio da sociedade?

MMC - Diria que vêem com muito agrado. Quer nós, quer os directores financeiros, quer os directores de serviços informáticos e tecnologias, existimos para permitir que os advogados se concentrem o mais possível e só naquilo que sabem e gostam de fazer, que é advogar. Portanto, são serviços que complementam a advocacia. Nas sociedades, não é um advogado de forma indistinta que faz fiscal ou laboral, são especialistas. Para os advogados, é um alívio saber que desde o papel de carta, ao site, à organização de eventos, à própria estruturação de propostas para clientes, até aos estudos de mercado, tudo são tarefas feitas por pessoas que os ajudam e lhes dão suporte de uma forma profissional. Isso, naturalmente, é visto como muito bons olhos. ...



NÃO NOS SUBSTITUÍMOS, NEM QUEREMOS SUBSTITUIR, AO TRABALHO “CORE” DAS SOCIEDADES. O NOSSO TRABALHO É COMPLEMENTAR AO TRABALHO QUE OS ADVOGADOS FAZEM.

RITA PROENÇA VARÃO

Na actual conjuntura, marcada por dificuldades de ordem económica e financeira, que papel diferenciador é pedido aos profissionais do marketing e da comunicação?

MMC - Vivemos num mundo cada vez mais global. Em Portugal, a concorrência cresceu muito, pelo que estamos, agora, a ter também de lidar com a internacionalização, como as grandes sociedades internacionais. Há que fidelizar clientes, olhar para a carteira de clientes potenciais ou para uma carteira de clientes eventualmente adormecidos, que agora já não são tão activos. É aí que os profissionais de comunicação e marketing podem também entrar numa época de crise, como a actual.

Para fazerem o quê?

MMC - Para ajudarem os advogados a parar para pensar, coisa que nem sempre é fácil no seu dia-a-dia. Para os ajudar a definir estratégias que podem passar por uma intervenção mais agressiva em termos de publicidade ou por uma comunicação de marketing mais relacional, ou pela concertação destes dois factores. Os advogados conhecem muito bem o negócio. Os profissionais de marketing conhecem-no cada vez mais, além de saberem quais são as táticas e técnicas para a promoção dos serviços. Podemos ajudar a medir o sucesso de uma nova área de prática. Podemos fazer análises de mercado. Não temos que optar só por aquilo que, algumas vezes, assusta os advogados, que é a mediatização.

Voltamos ao conceito de complementaridade, mas com o aspecto adicional do apoio proporcionado ao trabalho do advogado com distintas “ferramentas”...

RPV - Além disso, a partir de determinada altura e cada vez mais nesta sociedade global, temos à nossa disposição instrumentos que precisam de ser trabalhados. Os advogados para se dedicarem a um “core” precisam de alguém que se dedique à função de explorar, desenvolver e trabalhar todo o tipo de instrumentos e de facilidades tecnológicas que nos permitam dar a volta ao que está a suceder. A actual crise não é só portuguesa. Está disseminada um pouco por todo o mundo. Temos que saber utilizar a tecnologia que está ao nosso dispor para que possamos, de alguma maneira, dar a volta aos problemas e inovar. É isto que nos é exigido. A todos, independentemente da função.

As sociedades de advogados portuguesas atingiram padrões organizacionais que

comparam bem com as melhores práticas de outras realidades jurídicas. E no caso dos profissionais de marketing que estão ligados a essas sociedades? Em que patamar estão?

RPV - Em Portugal, o sector da advocacia de negócio pauta-se por padrões de qualidade que estão par a par com o que é produzido nas grandes sociedades internacionais. Quando o marketing entra em campo, tornou-se necessário ir beber conhecimento a essas firmas que já estavam com o seu trabalho em velocidade de cruzeiro. Não teríamos outra hipótese se não acompanhar o que fazem.

Acompanharam as tendências...

MMC - Mais do que acompanhar tendências, nesta área tivemos a vantagem de começar tarde. Além do mais, as sociedades foram buscar profissionais que já tinham outras experiências de marketing e comunicação e estes souberam trazer as melhores práticas de outros sectores. Alguns de nós tivemos a sorte de ir olhar directamente lá para fora, para ver o que se fazia de melhor. Até por isso, sabemos que o nosso trabalho nada fica a dever ao que se faz noutros mercados, nomeadamente na vizinha Espanha.

O sector do marketing e da comunicação nas sociedades de advogados portuguesas está, portanto, à altura do que se faz lá fora, nos mercados mais exigentes?

SJ - Não devemos nada às sociedades internacionais. Provavelmente tivemos, isso sim, que ultrapassar algumas dificuldades que lá fora não existem. Algumas grandes sociedades internacionais têm 10, 15, 20 pessoas a trabalhar a comunicação. Nós temos quatro, cinco, seis... Se calhar até conseguimos fazer tão bem ou melhor do que eles, embora com menos recursos. Passei por uma multinacional de tecnologias e a experiência que tenho, quer nesse campo, quer na advocacia, é que em Portugal faz-se tão bem ou melhor do que se faz lá fora.

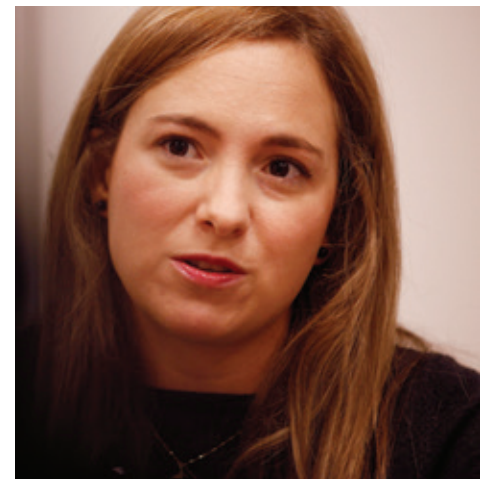
De que forma afectou a actual crise o trabalho desenvolvido pelas equipas de marketing?

MMC - Nesse aspecto a crise veio dar-nos algumas lições. Os orçamentos estão a ser cortados. Para tudo. A maior parte das sociedades tomou medidas por precaução, mas a crise obrigou-nos, a todos, desde advogados às áreas de gestão, a pensar que temos que fazer o mesmo ou mais, com menos. É-nos exigido que cheguemos cada vez mais ao cliente final e que cada vez mais haja resultados. Nesse

aspecto, foi uma lição para todos. Demos um salto ao nível da criatividade. Estão a ver-se projectos muito interessantes, sejam eles de grandes ou pequenas sociedades. Estão a fazer-se coisas originais e, muitas vezes, “low-budget”. Muita comunicação de produto.

A que tipo de trabalhos se refere?

MMC - Os serviços online, os alertas para clientes, os guias sobre determinado tema. Os guias rápidos sobre diversos temas do Direito em que houve alterações legislativas. Fizeram-se várias parcerias em prol dos clientes. Muitas coisas pelas quais se pagava, mas que as pessoas hoje em dia não querem pagar por elas. E nós temos que dar, mas também pensar como vamos rentabilizar esse trabalho. O mercado desenvolveu-se muito ao nível do marketing e da comunicação neste tempo de crise. Surgiram muitas ideias novas.



PARA OS ADVOGADOS, É UM ALÍVIO SABER QUE DESDE O PAPEL DE CARTA, AO SITE, À ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS, À PRÓPRIA ESTRUTURAÇÃO DE PROPOSTAS PARA CLIENTES, TUDO SÃO TAREFAS FEITAS POR PESSOAS QUE OS AJUDAM E LHES DÃO SUPORTE DE UMA FORMA PROFISSIONAL.

MATILDE DE MELLO CABRAL

“GOSTARÍAMOS QUE ESTE PROJECTO CRESCESSE PARA O MUNDO ONDE SE FALA PORTUGUÊS”

■ É a associação dos profissionais de marketing e comunicação das sociedades de advogados. Foi baptizada com o nome Legal Management Network Portugal e quer estender a sua actividade aos restantes países onde o português é a língua oficial.

Qual é a génese do Legal Management Network Portugal (LMN)?

Rita Proença Varão (RPV) - Em 2003, quando esta actividade começou a fazer sentido nas sociedades de advogados, era uma função completamente nova no sector. Nessa altura começámos a trocar ideias sobre o que seria o futuro e sobre o que iríamos ou não fazer. Esta troca de ideias foi iniciada de uma maneira informal e o que se sentiu foi que, devido à dimensão e importância da função nas sociedades de advogados mais ligadas à área empresarial, havia a necessidade de a tornarmos mais profissional. Daí surgir esta ideia de formalizarmos um grupo, com o apoio da Associação das Sociedades de Advogados de Portugal (ASAP), e de darmos outra vida aos encontros que já vinham sendo hábito entre nós.

A que se ficou a dever a decisão de formalizar o grupo no âmbito da ASAP?

Matilde de Mello Cabral (MMC) - Desde que foi criada, a ASAP sempre pretendeu oferecer serviços às sociedades que a integram. Serviços que passam não só pela parte ligada à produção jurídica, mas também por outras áreas. Foi assim que arrancou, no âmbito da associação, um grupo chamado “it4legal”, para a área das tecnologias de informação, e outro designado LMN Portugal, no campo de marketing e comunicação. Faz aliás todo o sentido que o sector possa beneficiar do que já foi feito, pensado e estudado nestas áreas. Neste sentido, os responsáveis da ASAP pensaram, e bem, em entregar essa tarefa a pessoas que já desenvolvem profissionalmente estes serviços no seu dia-a-dia.

Entretanto decidiram abrir o debate sobre o marketing nas sociedades a outros actores. Porquê?

MMC - Chegámos à conclusão de que já tínhamos dimensão, massa crítica e conhecimentos

acumulados do marketing neste sector, para podermos fazer qualquer coisa em Portugal e em português que pudesse ser utilizado por outros. Fossem eles profissionais de marketing, exercessem a actividade em estruturas mais pequenas ou tivessem chegado agora ao mercado. Ou até os próprios advogados e outras pessoas que se dediquem à gestão das sociedades ou que, fruto daquilo que façam, queiram saber mais sobre como é que se comunica e promove os serviços jurídicos.

A ideia é partilhar conhecimentos?

Sofia Justino (SJ) - Ao contrário do que eventualmente se possa pensar, e apesar de toda a concorrência que exista no mercado entre as sociedades de advogados, a troca de ideias e experiências é salutar, quer pelo convívio que existe entre as pessoas, quer pela partilha de conhecimento. Isto, sem que tal isso implique a partilha de informações confidenciais. As pessoas poderiam ter dúvidas quanto à partilha de experiências, por recearem que as experiências fossem copiadas. Mas a verdade é que nunca é possível fazer igual. Desde logo porque as realidades, as pessoas e as culturas das sociedades são diferentes. Além do mais, não estamos a inventar a roda. Não fazemos nada que não se faça já em milhares de organizações por todo o mundo.

O LMN é um espaço aberto para quem chega à vossa profissão?

RPV - Um dos grandes propósitos da associação é ajudar quem entra neste sector de actividade. Ter alguém que lhes diga que determinada situação pode acontecer, isso dá algum conforto e alguma segurança às pessoas que começam a dar os primeiros passos nesta área. Isso acaba por nos beneficiar a nós, enquanto concorrentes, porque a concorrência é salutar, e quanto mais houver, mais puxa por nós e nos faz crescer em termos profissionais.

MMC - Outro dos propósitos é também podermos fazer alguma coisa nos países de língua portuguesa e pelas sociedades que, nesses mercados, queiram apostar numa gestão profissional. Gostaríamos que este projecto crescesse para o mundo onde se fala português.

Além da conferência que já promoveram, sobre comunicação interna nas sociedades de advogados, que outras iniciativas pretendem desenvolver?

MMC - A ideia é fazermos três a quatro conferências por ano. Neste âmbito, contamos com o apoio institucional da Universidade Católica, onde decorrem todas as iniciativas do LMN. Depois, temos o site onde partilhamos notícias, artigos, opiniões sobre temas diversos que têm que ver com o marketing jurídico. Isto, sem prejuízo de continuarmos, entre nós, a debater e partilhar ideias.

Quem pode ser associado da LMN?

SJ - As pessoas podem aderir ao LMN desde que exerçam funções apenas na área de marketing ou da comunicação nas sociedades de advogados. Existem algumas sociedades que, se calhar, pela sua dimensão têm um advogado que trata de directórios ou de outras tarefas de comunicação. Essa pessoa não pode fazer parte da associação, porque exerce a função de advogado. ■

AO CONTRÁRIO DO QUE EVENTUALMENTE SE POSSA PENSAR, E APESAR DE TODA A CONCORRÊNCIA QUE EXISTA NO MERCADO ENTRE AS SOCIEDADES DE ADVOGADOS, A TROCA DE IDEIAS E EXPERIÊNCIAS É SALUTAR, QUER PELO CONVÍVIO QUE EXISTE ENTRE AS PESSOAS, QUER PELA PARTILHA DE CONHECIMENTO.

SOFIA JUSTINO