

SERVIÇOS PROFISSIONAIS, ADVOCACIA E MARKETING

UM ENQUADRAMENTO SITUACIONAL

JOÃO ABREU
MESTRE ASSISTENTE
UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

Legal Marketing began in 1977, when the U.S. Supreme Court ruled that it is ethically permissible for professionals such as doctors, lawyers and accountants. Before, there was a longstanding tradition in the legal profession that the best lawyers don't need Marketing to themselves. We want to explain a natural, academic and professional concern about changings in the professional services. It is the first step to the criation, adaptation and development of concepts, theories, strategies and methods to help lawyers and law firms. This professionals need to be perceived as having a good and different service. Marketing, in the view of tradicionalists, is a step away from professionalism and a step toward commercialization. But a *new* Economy, a *new* profession and an increase in competition have unleashed a flood of a necessary Marketing, and specially a Relationship Marketing. Today, Marketing, is not a "strange creature" in the sense that lawyers and law firms are more "individually oriented" than other types of businesses.

ANÁLISE SITUACIONAL DO DESENVOLVIMENTO DOS SERVIÇOS

É um facto que o sector dos serviços vem evoluindo muito significativamente nas economias nacionais, quer se destinem a indivíduos/famílias, quer a empresas/outras organizações, fruto, sobretudo, de três factores, "**molares impulsionadoras do crescimento**", assim identificados por Porter (1993:283): **crecente sofisticação, internacionalização e complexidade de gestão.**

Ao nível dos indivíduos/famílias, a subida do nível de oferta de serviços ocorre para responder a três tipos de necessidades básicas:

- necessidades subjacentes à **sofisticação de algumas tarefas**
- **transferência de actividades** de serviços, antes realizadas pelos próprios interessados, **para prestadores externos especializados**
- **privatização de serviços** públicos ou de sectores até então dominados pelo sector público do Estado.

Para além das razões que aduzimos, também o crescimento do poder de compra das famílias, o desejo de maior **qualidade de vida**, a procura do **lazer**, uma **urbanização crescente** e um nivelamento crescente entre ritmos de vida, o aparecimentos de **novos problemas sociais** como a insegurança, **as mudanças demográficas** (maior número de idosos), **as mudanças sócio - económicas** (famílias com duas carreiras profissionais autónomas, **diminuição de actividades familiares conjuntas** - refeições-, pressão do tempo), **a crescente sofisticação de um consumidor** mais

informado, mais consciente dos seus direitos, mas porventura mais atingido pela publicidade de imensos concorrentes, e as **mudanças tecnológicas**, são factores preponderantes na actual situação de grande proeminência dos serviços.

426

A evolução demográfica e os “novos empregos” são no entender de **Wahlstrom** (1991:117) os dois factores que indiciam as modificações nas economias nacionais, neste fim de século. Também ele refere o envelhecimento da população, a par de uma excedentária mão-de-obra jovem e muito qualificada, a necessidade constante e crescente de aquisição de competências, ao nível do ensino/formação, bem como a alteração profunda na envolvente profissional tradicional, da qual ressalta para **Wahlstrom**, o facto de os escritórios passarem de locais fixos de trabalho para locais de arquivo e reunião.

A um nível claramente empresarial, importa aqui fazer uso daquilo que **Guimarães e Martins** (1989:349) apresentam também como factores a considerar por nós como determinantes do aparecimento de novos serviços, desenvolvimento e aperfeiçoamento e outros já existentes, onde podemos incluir os serviços dos Advogados, como sejam a formação recente de grupos económicos dotados de capacidade estratégica e de internacionalização, a estruturação do mercado financeiro, o investimento estrangeiro, a qualificação da força de trabalho, mais rápida dinamização das exportações, a difusão de conhecimentos tecnológicos no tecido empresarial e a dinamização e generalização de sistemas facilitadores da comunicação.

Já **Canadas** (1994:32) não fala de molas impulsionadoras, mas de “**tensores de mudança**”, que são, em breves palavras, **a multipolaridade de influências e dominações**; a emergência de fenómenos **de globalização de mercados e de tecnologias**, privilegiando **a cooperação e complementaridade entre grandes empresas** (*joint-ventures*, consórcios); a afirmação de **um novo paradigma tecnológico**, levando **ao encurtamento do ciclo de vida dos produtos**, maiores **riscos inerentes ao investimento** em I & D, maiores necessidades de **protecção legal** (patentes, direitos autorais, divulgação de dados).

Para além disso, e como muito bem refere Porter, uma outra tendência se vem manifestando nos últimos anos: a de incorporar, ou conjugar com os bens, serviços que antes eram separados, sendo esta significativa em algumas “indústrias” de serviços, particularmente nos serviços familiares tradicionais.

Por seu turno, a **internacionalização da competição** entre empresas promove o aumento de serviços necessários ao apoio do comércio internacional e da gestão das unidades empresariais dispersas, quer em termos de comunicações, de recrutamento de pessoal, de formação, quer de apoio jurídico. As necessidades de serviços passam a ser similares em mercados distintos, os clientes adquirem maior mobilidade e informação, a necessidade de recurso a agentes locais, a frequente deslocalização da produção, a ruptura de barreiras alfandegárias, o aumento de acordos de cooperação e da contratação comercial internacional, assumem-se como aspectos também essenciais do aumento dos serviços.

Em traços muito gerais, assim se pode medir a crescente complexidade da procura e há que disponibilizar uma oferta que lhe responda. O desenvolvimento do sector terciário das economias de mercado resulta do forte crescimento da produção "per capita" (produção e emprego). Países de grandes potencialidades, como os EUA, detinham, já na década de 60, cerca de 50% da população activa no sector terciário, ultrapassando os 2/3 em 1985. As questões sobre a terciarização da economia, ou o impacto desta sobre as actividades de serviços, têm-se sucedido.

Ainda numa perspectiva económica, os estudos sobre os serviços têm feito salientar a importância crescente de muitas dessas funções, cujo contributo para a modernização do aparelho produtivo industrial é dos mais estratégicos. Essa importância faz-se acompanhar de uma crescente coesão e inter-penetração dos sectores convencionais do secundário e do terciário (como vimos atrás), seja através da expansão e diversificação das funções e do emprego de serviços dentro das empresas, seja através da crescente desmultiplicação e emergência de novas actividades especializadas dos denominados serviços reais e financeiros, seja por um novo modo de olhar os tradicionais serviços, onde se inclui a ADVOCACIA.

ANÁLISE SITUACIONAL DA ADVOCACIA EM PORTUGAL

Mudam-se os tempos e necessário se torna alterar a organização e gestão da actividade do advogado, incrementar dinamismo e superar o tempo perdido. Competitividade e inflação profissional são "lugares comuns". Vai-se constatando que no exercício da profissão algo tem de evoluir qualitativamente. Importa, pois, retratar a situação actual da Advocacia portuguesa, depois de já nos termos apercebido da crescente importância dos serviços nas economias familiares, regionais, nacionais e internacionais.

Para **Lopes Cardoso** (1989:22) os advogados vêm sentindo, nos últimos tempos, que o poder político e, porventura, de modo complementar a

opinião pública, para cuja formação tão importantes são os mass media, entraram em crise de apreciação da profissão. E a que se deverá tal queda de valorização, plasmada numa efectiva perda de presença e significado do Advogado na nossa sociedade, e em particular no nosso país?

428

Primeiro, a uma razão cultural, assente na **supremacia do espírito tecnocrático face às concepções humanistas**, e numa preparação científica e profissional que não prepara o Advogado para uma inovadora gestão do seu escritório e da sua actividade, de acordo com o que vêm fazendo outras profissões da consultadoria.

Depois, como acrescenta Lopes Cardoso, “forte causa da referida perda de presença e significado do advogado reside **no elevadíssimo número de licenciados em direito**, a que **Moreira dos Santos** (1990:117) apelida de “progressão geométrica no acesso anual” à Advocacia, que se defrontam com a impossibilidade prática de virem a exercer a profissão, pelo menos em termos clássicos”. Aumento este que não é um mal em si mesmo, apenas o sendo quando não corresponde a necessidades sociais. Este bastonário da Ordem dos Advogados alerta para um **novo sentido da concorrência**, para o aumento do anonimato na relação entre advogados e entre estes e os magistrados, e para os casos em que esta actividade é apenas residual e exercida a prazo. Mais grave parece ser a situação se atentarmos que **Lopes Ribeiro** (1990:129) afirma ser a Advocacia o “vazadouro principal dos licenciados em Direito, que não conseguem o acesso às outras profissões jurídicas, designadamente às magistraturas”. Também **Tomé, Soares e Braancamp** (1990:135) afinam por essa ideia, ao afirmarem que a “Advocacia converteu-se numa vocação residual dos licenciados em Direito”.

Outra causa deste novo momento da Advocacia em Portugal, prende-se com **a integração dos profissionais nas organizações**, e mais frequentemente nas empresas, passando a assumir-se como “funcionários” ou assalariados, ou mesmo como prestadores quase exclusivos a um só cliente. Como retrata **Lopes Cardoso**, “os juristas são dissolvidos no conjunto, passando frequentemente a meros executores formais do que os «técnicos» decidem”.

Muito próxima desta, surge outra situação, mais focalizada sobre o ponto de vista concorrencial: o **desenvolvimento de outras ou novas profissões jurídicas, dissociadas da advocacia**, e designadas por “consultores jurídicos” ou “técnicos - juristas”. Esta diferença de profissões confunde os clientes e permite desigualdades, em prejuízo para os advogados, no que às regras deontológicas diz respeito. E mais, avisa

90

Lopes Cardoso, “sob a capa de consultores jurídicos, (e sem compromissos deontológicos para com o EOA) dá-se o **incremento da entrada de estrangeiros** das mais diversas proveniências”, gerando-se uma concorrência injustificada e incontrolável, sem possibilidade de supervisão da Ordem dos Advogados.

Mas o recurso, sobretudo por parte das empresas, e das de maior dimensão, a estes consultores jurídicos, relaciona-se com a **sofisticação crescente do mercado internacional do direito**, exigindo elevados níveis de performance técnica, fruto de uma quase exclusividade, elevada especialização e demais competências ao nível da negociação, entre outras. É a assunção da **prática do direito negocial ou empresarial**.

Neste âmbito, dá-se nos últimos anos uma verdadeira **conquista de mercado das empresas por parte das grandes empresas de auditoria e consultoria**, vulgarmente conhecidas por “Big Six”, com relevo para os assuntos do foro comercial, fiscal e seus sub-ramos; bem como por parte de peritos contabilísticos e sociedades multidisciplinares de economistas, gestores, profissionais de “lobbying”, marketing. Eis o que a este respeito **pensa Lopes Cardoso**: “Oriundos dos Estados Unidos (...) vêm fazendo implantação nos países da Europa, onde, iniciando a sua actividade por uma competente auditoria de contabilidade, se firmam a seguir no Direito Financeiro, no Direito Fiscal, no direito Comercial Internacional, como ramos aliciantes das empresas em que prestaram aqueles primeiros serviços, conhecendo as respectivas estruturas económico - financeiras.” Mais, demonstram possuir uma estratégia de introdução e penetração no mercado dos clientes - empresas, bem como assumem uma postura pró - activa, antecipando necessidades e aconselhando investimentos, práticas de gestão financeira, formulando verdadeiras estratégias de engenharia fiscal (fiscalidade previsional), partindo daí para soluções de deslocalização de unidades produtivas, fusões e aquisições, recuperação de empresas e falências, criação de empresas em centros “off-shore”, constituição de grupos económicos, investimentos no estrangeiro, etc. Não se limitam a recolher o propósito do cliente e a servi-lo num único e isolado assunto. O que aqui procurámos realçar foi a enorme **evolução na procura de serviços jurídicos e um terrível alargamento da sua tipologia**.

Enquanto se nota uma verdadeira revolução nas profissões concorrentes à advocacia, e nos comportamentos da clientela, continua a assistir-se a uma “obsessão do advogado enciclopédico e generalista”, que para **Lopes Cardoso** “pode transformar-se num perigoso isolamento, não só pela cada vez maior dificuldade em abarcar a espantosa proliferação legislativa, como pela incapacidade de fazer face à concorrência profissional, tornada muito

extensa com o exercício da «livre prestação de serviços» e do « direito de estabelecimento» por parte dos colegas dos outros países comunitários”.

430

E se uma institucionalização da especialização poderá e deverá fazer-se com os devidos cuidados, deve entender-se de uma vez por todas que se **justifica cada vez mais o trabalho de colaboração entre os Advogados**, que se dediquem de facto a vários ramos de Direito, e que se complementem na solução de alguns casos, dada a complexidade crescente das realidades sociais e jurídicas. Esta é a vantagem apresentada pelas grandes empresas de consultoria, que aliam ao elevado grau de competência profissional, profundos conhecimentos sobre matérias específicas, forte cooperação com consultoras internacionais, sistemas óptimos de informação, e interdisciplinaridade interna, mercê da especialização nas áreas jurídicas e complementares.

A complementaridade é outra das evoluções não assumidas pela Ordem dos Advogados, tendente à **associação dos Advogados com profissionais de outras áreas**, nomeadamente economistas, contabilistas, pese o facto de este ser um assunto a ser sistematicamente estudado pelo CCBE¹, até porque sendo proibidas as sociedades multidisciplinares no nosso país, são permitidas na Holanda e Alemanha.

Dirão os mais distraídos que este estado de coisas é particular nas grandes cidades ou junto dos maiores centros económicos nacionais ou regionais. É um facto que aí toma maior dimensão e evidência. Mas tome-se o exemplo do litoral algarvio, com especial enfoque nos assuntos relacionados com o investimento turístico, hoteleiro. E também o do Vale do Ave, Aveiro, Leiria, com uma fortíssima intervenção do direito comercial.

Finalizamos, anotamos que muitos dos escritórios deste país estão a ficar limitados ao tratamento de pequenos assuntos ligados aos assuntos de cariz familiar (direito de família, reais, sucessões) ou ligados à cobrança de cheques sem cobertura, constituição de sociedades, contratos, procuradoria, uma vez que os assuntos mais complexos ficam à mercê dos escritórios mais preparados e organizados. Mas até aqui é preciso tomar cuidado, já que algumas estruturas paralelas desenvolvem serviços de procuradoria quase clandestina.

RAZÕES PELAS QUAIS OS PROFISSIONAIS SE ESTÃO A VOLTAR PARA O MARKETING

Antes de mais, pela consciência de que o Marketing lhes apresenta duas vertentes fundamentais da sua actuação:

¹ Conselho das Ordens dos Advogados da União Europeia.

- 90
- criação de valor efectivo pela atenção permanente às necessidades e desejos humanos;
 - transmissão clara dessa realidade.

É hoje bastante mais claro que sem uma preocupação permanente com estes dois vectores apontados, nenhuma empresa e/ou organização, nenhum profissional, qualquer que seja a sua dimensão ou sector de actividade, tem, de forma duradoura, o seu futuro minimamente assegurado.

Depois, por uma série de outros factores, que passarei a enumerar:

a) As restrições ao uso de publicidade e outros instrumentos promocionais foram essencialmente eliminados em quase todas as profissões, fruto de um novo clima jurídico e ético, que já referira anteriormente. Na Advocacia europeia, o problema da publicidade é tratado de modo diferente nos diversos países. Os do Norte da Europa são bastante permissivos. Os latinos proíbem ou limitam o uso da publicidade. Contudo, em Portugal, e pela voz do Bastonário Coelho Ribeiro, no 3º Congresso dos Advogados Portugueses, podemos esperar que o panorama num futuro próximo seja a favor de uma maior permissão, tendo em vista o cada vez maior número de países que adoptam essa postura, embora não num estado de total liberdade.

b) Vivemos também uma época de sobre - oferta de profissionais, o que provoca concorrência acrescida e cruzada. As profissões da área jurídica já estão a enfrentar condições de excesso de oferta, quando nos referimos, sobretudo, no nosso país, às zonas urbanas do litoral. E não podemos afirmar, para já, uma elevada concorrência dos Advogados da Europa Comunitária.

b.1) O Tratado de Roma reconhece aos Advogados a liberdade de circulação como Advogados assalariados (nos termos dos artºs 48º e sgs), como reconhece o direito de estabelecimento, pelo artº 52º e o artº 59º reconhece o direito de livre prestação de serviços em qualquer parte das Comunidades Europeias. As suas actividades podem ser desenvolvidas nos Tribunais ou perante quaisquer outras autoridades públicas. No entanto, a mobilidade intra-comunitária tem, de momento, pouco peso no domínio das prestações de serviços desenvolvidas nos Tribunais. A livre prestação de serviços desenrola-se mais a nível de consultoria jurídica.

b.2) Voltando um pouco atrás, e confirmando a grande oferta concentrada, poderia dizer que a procura insuficiente para os serviços de alguns Advogados, e a tentativa de aglutinação de outros, está a levar muitos

profissionais a intensificar os seus esforços visando atrair clientes. A teoria económica diz-nos que quando a oferta excede a procura ocorre concorrência mais vigorosa em busca de clientes. "--- tem de ser estudado o modo de evitar certas formas condenáveis de angariação de clientela. O aspecto repressivo - que foi iniciado espectacularmente em Lisboa pelo Conselho Distrital da Ordem - "embora tenha dado alguns resultados não basta".

432 b.3) Esta sobre - oferta assume características de indiferenciação de serviços. Só quatro países europeus, Áustria, Holanda, Reino Unido e Alemanha, embora este com algumas restrições, possibilitam que os Advogados possam indicar a sua especialização. Em Portugal, o fenómeno da especialização espelha-se de várias maneiras: nas Faculdades de Direito, no(os) último(s) ano(s) do curso, os alunos podem optar por diversas vertentes - Jurídico/Civilísticas, Jurídico/Políticas, Jurídico/Económicas, Jurídico/Penais, o que revela, por antecipação, essa necessidade; na especialização de praticamente todos os outros intervenientes na vida jurídica; e acaba por materializar-se, na prática, após muitos anos de estudo, investigação e dedicação de alguns Advogados a certo tipo de causas e matérias jurídicas, o que é entendido pelo cliente como garantia de competência.

b.4) Não podemos ainda esquecer, no rol dos concorrentes, um vasto conjunto de profissionais da área jurídica (ex. solicitadores), a vastidão de agências de contribuintes e outras, os promotores imobiliários, as entidades financeiras - Bancos, Seguradoras, etc. - que anunciam e prestam os seus serviços nucleares acompanhados da prestação de apoio jurídico - legal. Em muitos destes casos, sobretudo nos últimos, nem sequer se verifica o tal momento de liberdade de escolha do cliente.

c) Não podemos ainda permitir o avolumar da insatisfação em relação aos nossos profissionais. Os Advogados já não desfrutam da alta estima e admiração em que eram tidos no passado. Muitas pessoas consideram os Advogados, já o disse, como alguém que corre atrás dos processos. O consumismo atingiu as profissões e adoptou a prática de processos, até legalmente inatacáveis (alguns), caracterizados pelo mau exercício profissional, além de manifestar publicamente outros desafios aos Advogados.

d) As mudanças tecnológicas nos meios de comunicação, processamento de dados e/ou informação estão a ter profunda interferência na Advocacia. O "boom" tecnológico está a tornar obsoletos, desadaptados, menos procurados, alguns serviços destes profissionais, enquanto cria

oportunidades lucrativas para outros serviços, desenvolvidos em torno das novas tecnologias.

Com o avanço do conhecimento mudou radicalmente o entendimento do Marketing. Durante muito tempo encarado como simples técnica de venda, por vezes identificado com o conceito de publicidade, recurso desesperado de empresas com sérias dificuldades de afirmação ou crescimento. Muitos o viam como actividade manipuladora, desperdiçadora, intensa e pouco profissional. Estas crenças dificultaram, e dificultam, em demasia que o Marketing obtenha aceitação fora do mundo convencional das empresas.

Sabe-se hoje que o Marketing atravessa e ultrapassa todas essas funções, numa perspectiva integradora, consistindo numa filosofia global de actuação. Trata-se afinal de consolidar a existência e imagem, neste caso, de um Serviço Profissional enquanto criador de valor para todos aqueles, entidades ou particulares, com os quais se encontra em processo de relação permanente ou ocasional, ou com aqueles que têm ou poderão vir a ter algum interesse.

A ADVOCACIA NOUTROS PAÍSES - SUAS RELAÇÕES COM O MARKETING

Até muito recentemente, a maior parte dos Advogados dava pouca importância a tudo o que se relacionasse com Marketing. Contudo, alguns ventos de recessão provocaram uma mudança de atitudes, e muitos Advogados, quais empresários, passaram a olhar para os seus clientes como componentes de um mercado vastíssimo e complexo. De tal forma que, como nos relata **Crawford** (1992:42), "Brian Cope, um experiente profissional de Marketing Financeiro há mais de 20 anos, trabalha actualmente em conjunto com a maior Sociedade de Advogados do Canadá - McCarthy Tetrault - e afirma que ocupa o seu tempo ensinando os Advogados a acrescentar valor nas relações pessoais com os clientes"

Também num estudo recente, feito no Reino Unido, **Morgan** (1990:283), chama a atenção para o seguinte: desde que o uso de determinadas formas de comunicação aplicáveis a certas profissões foi permitido, embora com restrições, o interesse pela aplicação do Marketing à Advocacia cresceu. Na realidade, a quase esmagadora maioria dos Advogados britânicos debate-se com graves insuficiências ao nível da organização interna da sua actividade, no que concerne à falta de planificação e previsão, bem como no plano externo, no que respeita à comunicação com os mercados actuais e potenciais. Esta situação tem suscitado o maior interesse por parte de académicos ingleses com formação jurídica, e por parte dos profissionais de Marketing, que assim encontram um novo campo de experiências e trabalho.

E se muitos Advogados ainda pensam que o melhor Marketing reside apenas na qualidade do seu trabalho e nos resultados obtidos, para muitos outros a atitude perante o Marketing tem vindo a alterar-se, no respeito por si próprios, pela organização que lideram ou de que fazem parte, pelos clientes. Realizado um inquérito junto de 1001 Sociedades de Advogados, espalhadas pelos 10 maiores centros de Advocacia norte-americanos, foram seleccionadas 186 respostas conclusivas à cerca da utilização que fazem dos métodos práticos de gestão e Marketing. No essencial, as conclusões retiradas por **Dudley e Buller** (1989:37), apontam para o seguinte:

- 1) os Advogados (e as soc. de Adv.) ainda estão agarrados a métodos tradicionais, sobretudo no que se relaciona com as relações pessoais com os clientes, embora apreciem o aparecimento e desenvolvimento de "marketers" especializados em serviços "jurídicos", pelo que o tempo será um conselheiro fundamental nestes casos;
- 2) as Sociedades de Advogados que reservam algumas verbas para promoção dos seus serviços nos mercado-alvo, utilizam-nos sobretudo na organização de Seminários e em ofertas aos melhores clientes, não directamente ou regularmente em publicidade;
- 3) Prefigura-se uma atitude contra o uso indiscriminado da publicidade como forma de atrair clientes;
- 4) Outras práticas, individuais ou das Sociedades, se afirmam, tais como a pesquisa de mercados, o planeamento e outras formas de promoção.

É necessário de uma vez por todas afastar os velhos mitos que assolam a Advocacia e o Marketing. Segundo **Benjamim** (1990:149), há nove mitos que têm impedido o sucesso da aplicação do Marketing a esta profissão. Os americanos detectaram-nos: 1) os serviços profissionais assumem-se como negócios ocasionais - enfermam de sazonalidade; 2) as flutuações na procura são uma certeza; 3) os serviços não acompanham o ano económico, prolongam-se ao longo de vários anos; 4) as pequenas sociedades de Advogados e os profissionais liberais não necessitam de um acompanhamento constante do "marketeer"; 5) os profissionais mais idosos nunca se adaptarão a métodos desses; 6) os profissionais de Marketing têm poucos conhecimentos das actividades jurídicas, pelo que bons e experientes "marketeers" são escassos; 7) a generalização na aplicação de fórmulas estratégicas de Marketing não resulta, dada a especificidade da Advocacia; 8) o Advogado, depois de conquistar um certo número de clientes, dispensa o apoio do homem de Marketing, ou do

Marketing; 9) o bom trabalho profissional é o fundamental para sustentar a reputação e a procura da clientela.

Conseguir detectar quais são os vícios de mentalidade de uma certa classe profissional é meio caminho andado para lhe apresentar as soluções que o Marketing pode desenvolver para um melhor serviço, de melhor qualidade, sob perspectivas não meramente profissionais, ao nível da relação técnica e de interesse entre cliente e Advogado. Este é o primeiro passo.

AS FASES DE EVOLUÇÃO PARA O MARKETING DOS SERVIÇOS PROFISSIONAIS DE ADVOCACIA

Sendo considerado uma metodologia de gestão da procura, o Marketing permitirá ajustar a sua noção de orientação para o cliente, à bem conhecida expressão, para os Advogados, de "interesse do cliente". Todos os autores concordam, hoje, em assentar primeiramente o conceito de Marketing na sua adequação ao ponto de vista do consumidor.

O Marketing a utilizar pelos Advogados terá, pois, posição e função particulares, oscilando entre uma vocação não comercial e a de uma organização moderna de serviços. Este Marketing situar-se-á, por outro lado, na perspectiva dos interesses e objectivos do "escritório", com uma forte presença do Marketing Estratégico, que integrará a investigação dos interesse dos clientes, segundo diferentes tendências macro-económicas, sociais, políticas e tecnológicas, e a gestão da relação com o cliente, numa perspectiva de fidelização. Importa realçar também o interesse numa elevada convivência intelectual, estratégica e material entre as estratégias de Marketing e as estratégias de foro jurídico ou os elementos de fundo jurídico que compõe a estratégia global do escritório.

Mas, com efeito, a maior parte dos Advogados de uma geração intermédia (15-20 anos de prática profissional), praticam-no, sem o qualificarem como tal. Pelo contrário, analisa-se que a confusão entre Marketing e Publicidade faz crer a muita gente que adopta uma postura de Marketing, que qualificaremos, sim, de falso Marketing, tais são os seus efeitos perversos, dado que o relacionam com a relação agressiva, agenciamento brutal de clientes (vulgo "cambão"), promessas de resultados, e muitas outras práticas.

É aceite que qualquer Advogado em exercício, como lembra **Rosnay** (1995:95), um dia, "tenha colocado a questão de saber que serviços oferecer, que tipo de envolvente sócio-profissional lhe permitirá atingir os seus objectivos de carreira" e, acrescentamos nós, a especialização adequada a um futuro próximo, o nível de satisfação dos clientes, os

montantes de honorários, como divulgar os seus serviços junto dos alvos correctos, que tipo de informação utilizar. Pode constatar-se, entretanto, uma tendência dos Advogados para colocarem em prática algumas das questões apontadas, sem nunca delas fazerem "gala". Assim, os Advogados optam por algumas áreas de especialização ou de domínio científico - profissional, e por isso são procurados, definem a localização do escritório, estabelecem honorários e providenciam, muitas vezes, formas bem inovadoras de divulgação dos seus serviços, que raíam as mais modernas técnicas de Marketing Pessoal ou de Gestão da Imagem em termos públicos.

Mas os advogados também se posicionam competitivamente, segundo uma postura bem diferenciada, oferecendo, uns, serviços às maiores empresas ou particulares de elevadas posses e nível social elevado, localizando-se sobretudo nas grandes cidades e na proximidade dos poderes públicos e de decisão, auferindo elevados honorários e dispondo de escritórios bem dimensionados - não raras vezes estamos a falar de sociedades de advogados e de profissionais treinadíssimos em questões jurídicas complexas e em práticas negociais; outros apresentam-se como defensores de causas sociais; outros, ainda, direccionam-se para uma clientela familiar, próxima, proveniente da indicação de clientes anteriores.

Em cada um destes casos, o tipo de clientela é determinante na análise que fazemos do posicionamento empírico da maioria dos Advogados.

CARACTERÍSTICAS DO MARKETING DOS SERVIÇOS PROFISSIONAIS DE ADVOCACIA: O MARKETING RELACIONAL

Para **Badot e Cova** (1992:161), "o Marketing de Serviços não pode ser pensado apenas como a gestão das variáveis do Marketing-Mix, mas o estabelecimento e desenvolvimento de relações com os clientes, de forma a que os seus objectivos sejam atendidos. **A relação com o cliente é o coração desta filosofia de Marketing**". A este respeito, também **Gummesson** (1987), citado por **Badot e Cova**, refere a importância deste conceito de Marketing relacional, definindo que no núcleo deste novo marketing, se nos colocam, entre outras, as seguintes evidências: as **relações entre prestador e cliente são complexas**, o **cliente** assume um papel de **co - produtor**, a **qualidade relacional** é um **elemento preponderante da qualidade de serviço (global) percebida** pelo cliente, e a importância transcendente das relações humanas implica uma forte **atenção ao pessoal de contacto** e interno. Tudo isto acaba por entroncar na posição de **Mckenna** (1994:53), quando este autor entende que "para criar posição no mercado se deve, primeiro, cimentar fortes relações", explicitando isso melhor relativamente ao âmbito do Marketing de Serviços:

“deve estar baseado no conhecimento, informação, confiança, relações, referências verbais, liderança”. Para **Mckenna**, fazer Marketing, nestas condições, significa manter relações com os clientes, partindo para a integração destes na concepção, desenvolvimento e concretização dos serviços.

Mas o que é então, em poucas palavras, o Marketing Relacional? E como é que o analisamos tão aplicável à realidade de suporte que é a Advocacia? **Alet i Vilaginés** (1994) define-o como sendo “o processo social e de gestão, para **estabelecer e manter relações com os clientes**, criando **vínculos**, com **benefícios** para cada uma das partes, com vista à **manutenção e enriquecimento da relação**”. Pode então afirmar-se que uma estratégia diz-se relacional quando se baseia não na lei da concorrência, mas em relações privilegiadas que a empresa estabelece com certos parceiros do seu contexto, neste caso, clientes.

A estabilidade da relação profissional/cliente é nuclear para tudo o que dissermos durante este trabalho. Este autor espanhol, defensor da prossecução de uma **relação de longo prazo**, condiciona esse desiderato à concretização das seguintes práticas por parte do profissional:

- **identificar e qualificar os clientes** actuais e potenciais;
- **adaptar os serviços** às necessidades individuais específicas;
- desenvolver um **plano de comunicação dirigida**, visando o cliente, para que se estabeleça constante diálogo, permanente informação e uma **relação afectiva**;
- **controlar e gerir a relação com cada cliente**, ao longo da sua relação com o serviço, ou em caso de fuga, como acréscimo de valor para prevenir futuras situações.

Esta preocupação com o cliente é justificada, num ambiente competitivo e concorrencial cada vez mais denso. **Boss** (1993:5) diz **que as relações de longa duração são mais rentáveis**, pelo menos, por seis razões:

- o **custo de conquista de um novo cliente é elevado**;
- os **clientes satisfeitos** e estáveis **voltam** a recorrer;
- o **profissional conhece** a personalidade, o historial, a linguagem, os assuntos anteriores (quantas vezes importantes para situações posteriores) dos **clientes regulares**;
- os clientes satisfeitos **recomendam novos clientes**, a um custo “zero” de divulgação;
- os clientes satisfeitos **são menos sensíveis aos honorários**, sobretudo se são mais elevados, por uma **razão de confiança**;
- reter os clientes significa **não permitir que os concorrentes ganhem** “parcelas de mercado”.

Armistead e Clark (1994:133) reforçam o que vimos defendendo: “cada relação com os clientes é uma boa oportunidade para que a reputação da

organização aumente ou perca pontos”, precisando o cuidado a ter nesses momentos, que Richard Normann e Jan Carlzon chamam de “momentos de verdade”, pois **“os clientes julgam a totalidade da relação e do serviço a partir daquilo que entenderam e viram”**. Mas estes autores acrescentam ao contacto pessoal, directo, **outros aspectos** que configuram como **“pontos de contacto”**, de que se destacam os contactos com as instalações, os contactos telefónicos, o contacto escrito, as notícias sobre o profissional, o seu comportamento familiar e social, sendo fundamental ainda que o cliente sinta proximidade física e disponibilidade psicológica do profissional. Quantas vezes, uma pessoa ou uma organização sente alguma vaidade e orgulho em serem clientes de um certo advogado, na certeza ainda de que as capacidades relacionais se estenderão aos magistrados, colegas, poderes públicos, etc.

A aproximação do Marketing à Advocacia, em benefício da profissão, e a sua adaptação a cada situação particular, revela a prioridade que deve ser atribuída à personalização do contacto com o cliente. **Rosnay** afirma que “o Marketing da Advocacia é singular, pois assenta numa análise da relação individual e na capacidade do «escritório» em criar e gerar uma estratégia de interdependência profissional com o cliente, mutuamente vantajosa”. E adianta, “deve-se traduzir, nomeadamente, num **serviço mais activo, na oferta ao cliente**, seja apoiando-o para que ele possa dispôr mais facilmente de informação precisa, ou de autonomia de acção, seja criando meios de comunicação adequados e, finalmente, dispondo dos seus próprios meios de controlo, acolhendo sugestões dos clientes”.

É ainda necessário ter em conta a crescente complexidade do **direito positivo**, que faz rarear os efeitos de repetição, e que contribui igualmente para reforçar a personalização da relação, o que confirma a tendência para a interactividade na produção do serviço. Pode constatar-se que este imperativo de relação pessoal, inerente à profissão, pode actualmente beneficiar todos os progressos do Marketing no domínio dos estudos relacionais, e particularmente, no domínio do micro-marketing (ou Marketing individualizado), integrando o diálogo com o cliente e o conhecimento sobre ele, graças às técnicas interactivas e às bases de dados, pelo que está colocada fora de hipótese a utilização das técnicas do Marketing de massas. Terminaremos este ponto do capítulo, apresentando um **modelo de Marketing Relacional**, desenhado por **Alet i Vilagínés** (1994), assente fundamentalmente no conhecimento dos clientes (**gestão da base de clientes**) e na **gestão da sua fidelidade**, e que poderá servir de instrumento de sistematização de informação a ser utilizado por qualquer profissional. Assim, entenderemos por gestão da base de clientes, aquela que se adequa às diferentes etapas e características da relação

com o cliente, distinguindo-se basicamente três fases de intervenção: **conquista de clientes, fidelização de clientes e desenvolvimento da relação e recuperação de clientes perdidos.** Dentro da relação estabelecida ou a estabelecer com cada cliente, em cada fase, importa depois definir os aspectos diferenciadores que permitam afirmar a gestão, segundo **segmentos ou grupos de clientes** que tenham características comuns, **ciclos de vida da clientela, características peculiares de reacção** em cada segmento, **fases da relação formal.** Quando se fala de gestão da fidelidade (ou lealdade), devemos, como **Alet y Vilaginés,** referir-nos à “valorização de todos os instrumentos ao alcance do profissional para gerir a sua base de clientes, de forma a otimizar tanto a duração da relação com o cliente como a sua rentabilidade”, decomposta em **acções de incremento da satisfação do cliente, de criação de notoriedade pública e de gestão do canal de comunicação cliente/profissional.**

BIBLIOGRAFIA:

- ARMISTEAD, Colin e CLARK, Graham. "Servicio y dedicación al cliente"; Ediciones Folio, Barcelona, (1994), pp. 133-134.
- BADOT, Olivier e COVA, Bernard. "Le néo-Marketing"; ESF Éditeur, Paris (1992), pp.161-177.
- BENJAMIM, Gerald. "Profitable business development: recognizing the myths that block professionals from Marketing success - part one", in *Journal of Professional Services Marketing*, vol.6 (1), (1990):pp. 149-166.
- 440** BOSS, Jean-François. "Pourquoi la satisfaction des clients?", in *Revue Française du Marketing*, n°s 144-145; (1993) - 4-5; pp. 5 - 27.
- BRAANCAMP, Nuno, TOMÉ, Ana e SOARES, J. Henriques. "O acesso ao direito: necessidade de um novo regime de estágio", in *Relatório e Comunicações do III Congresso dos Advogados Portugueses*, Porto, Outubro (1990): pp.117-121.
- BULLER, Paul F. e DUDLEY - Beck. "Marketing: with' doing it? Does it pay?", in *Legal Economics*, vol. 15, (5), (1989): pp.37-39.
- CANADAS, Natália. "O PEDIP e a política industrial para Portugal nas vésperas do século XXI"; Coimbra Editora, 1994.
- CARDOSO, Augusto Lopes. "I Congresso Extraordinário dos Advogados Portugueses"; in *Revista da Ordem dos Advogados* (Separata antecipada), Ano 49, II - Set.(1989).
- CRAWFORD, Michael. "The law and the jungle", in *Canadian Business*, vol. 65, (1992), pp. 42-47.
- GUIMARÃES, Rui e MARTINS, Maximiano. "Indústria Portuguesa: que futuro?"; Instituto de Estudos para o Desenvolvimento, Associação Industrial Portuguesa, Lisboa, 1989.
- GUMMESSON, E.. "The new Marketing, developing long term interactive relationships"; in *Long Range Planning*, vol. 20, nr 4
- MCKENNA, Regis. "Marketing de Relaciones"; 1ª edición; Paidós Empresa, Barcelona, (1994), pp. 53-122.
- MORGAN, Neil. "Communications and the reality of Marketing in Professional Services Firms", in *International Journal of Advertising*, vol. 9, (4), (1990), pp.283-293.
- SANTOS, Gil Moreira dos. "A Formação do Advogado", in *Relatório e Comunicações do III Congresso dos Advogados Portugueses*, Porto, Outubro (1990): pp.117-121.
- OLIVEIRA, A. Soares de, BASTOS, M.J. Rodrigues e MOTA, J. Magalhães, in *Relatório e Comunicações do III Congresso dos Advogados Portugueses*, Porto, Outubro (1990):pp. 53-62.
- PORTER, Michael E.. "A vantagem competitiva das nações"; Editora Campus, 1993.
- RIBEIRO, José Lopes. "O acesso à profissão de Advogado", in *Relatório e Comunicações do III Congresso dos Advogados Portugueses*, Porto, Outubro (1990): pp.129-134.
- VILAGINÉS, Josep Alet y. "Marketing Relacional"; 1ª edición; Ediciones Gestión 2000; Barcelona, (1994).
- WAHLSTROM, Bengt. "Management 2002"; Les Éditions d'Organisation, Paris, 1991.