

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

DÉBORA DE BARROS TAVARES

**UM ESTUDO EMPÍRICO SOB A ÓTICA DO MARKETING JURÍDICO E AS
ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES ADOTADAS PELOS
ADVOGADOS DA COMARCA DE PARACATU-MG**

PIRACICABA
2014

DÉBORA DE BARROS TAVARES

**UM ESTUDO EMPÍRICO SOB A ÓTICA DO MARKETING JURÍDICO E AS
ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES ADOTADAS PELOS
ADVOGADOS DA COMARCA DE PARACATU-MG**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:
Marketing, Estratégia, Operações e Logística

Orientador (a): Prof^a. Dr^a. Valéria Rueda Elias Spers

PIRACICABA
2014

DÉBORA DE BARROS TAVARES

**UM ESTUDO EMPÍRICO SOB A ÓTICA DO MARKETING JURÍDICO E AS
ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES ADOTADAS PELOS
ADVOGADOS DA COMARCA DE PARACATU-MG**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:

Marketing, Estratégia, Operações e Logística

Orientador (a): Prof^a. Dr^a. Valéria Rueda Elias Spers

Data da Defesa:

____/____/____

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Valéria Rueda Elias Spers
(Orientadora)
FGN – Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Christiano França da Cunha
FGN – Universidade Metodista de Piracicaba

Prof^a. Dr^a. Helenita Rodrigues da Silva
Tamashiro
FMU – Faculdades Metropolitanas Unidas

Prof. Dr. José Ademir Crivelari
Crivelari e Padoveze Advogados - Diretor
Proprietário

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus filhos, Bianca e João Pedro, e a meu esposo, Clênio, que suportaram com carinho, amor, paciência e apoio, durante um período de suas vidas, a presença distante da mãe e companheira.

Dedico ainda a meus pais e sogros que, com carinho, atenção, dedicação, apoio e acima de tudo, incentivo, tanto me auxiliaram para continuidade e concretização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Muitas vezes buscamos em nossa caminhada a realização de empreendimentos grandiosos, a realização pessoal, esquecendo-nos que uma das maiores riquezas é a descoberta de ter pessoas maravilhosas ao nosso lado, nos apoiando, nos fazendo crer que tudo é possível e que o impossível só deixa de existir quando lutamos para realizar os nossos sonhos.

Por isso, agradeço primeiro e imensamente a Deus por me dar forças para a concretização de mais um sonho e por se fazer presente em todos os momentos, dando-me força, luz e perseverança para concluí-lo.

Aos meus amados filhos e marido, pelo amor, carinho e compreensão durante minha jornada.

Aos meus queridos pais pelo apoio, amor e dedicação incondicionais durante toda minha vida, e que não está sendo diferente para realização de mais esta etapa.

A minha família e amigos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração deste trabalho.

A Faculdade Atenas, mas especialmente ao professor Delander, pelo incentivo moral, material e econômico.

Ao professor Wenderson que, como ele próprio afirma, “por acaso” tanto contribuiu para a escrita desse trabalho.

Aos advogados da comarca de Paracatu-MG que se disponibilizaram a participar e responder ao questionário compositor deste estudo.

A minha primeira orientadora, Dra. Silvia Helena, pelas orientações, dedicação, paciência e atenção prestadas.

A Dra. Valéria Spers, orientadora final, pelo apoio e orientações para conclusão desta dissertação.

Por fim, aos membros da banca examinadora, Dr. Christiano, Dra. Helenita e Dr. José Ademir, pelas inúmeras contribuições sugeridas.

Epígrafe

"Uma nação que confia em seus direitos, em vez de confiar em seus soldados, engana-se a si mesma e prepara a sua própria queda."

Rui Barbosa

RESUMO

O advogado é indispensável à administração da justiça. Mesmo assim, para se destacar frente às dinâmicas de mercado, captando e fidelizando clientes, precisa desenvolver alternativas que o diferenciem de seus concorrentes. Neste sentido, o objetivo central da presente pesquisa foi identificar quais as estratégias utilizadas pelos advogados inscritos e atuantes na Comarca de Paracatu-MG que levam à retenção de clientes. Para tanto, foram realizadas pesquisas dos tipos exploratória e diagnóstica, que contaram com a participação de 63 respondentes, a partir de uma amostra selecionada por conveniência. No tratamento dos dados foi utilizada análise qualitativa, sustentada em dados primários. Os resultados mostraram que as estratégias capazes de fidelizar os clientes nos escritórios de advocacia de Paracatu-MG são a existência de um escritório estrategicamente localizado, a definição de uma área específica de atuação ou, pelo menos, a existência de parcerias com escritórios de advocacia de outras especialidades, o conhecimento adequado de seus clientes e sua incorporação no processo decisório e nas fases relevantes da prestação do serviço, além de fazer-se presente nas atividades promovidas pelo cliente. Tudo isso faz gerar credibilidade e a retenção do cliente perante o escritório de advocacia.

Palavras-chave: advocacia, *marketing*, estratégias, captação, fidelização de clientes.

ABSTRACT

The lawyer is indispensable to the administration of justice . Even so , to stand out front of the market dynamics , capturing and creating loyal customers , need to develop alternatives to differentiate it from its competitors . In this sense , the main objective of this research was to identify the strategies used by lawyers registered and active in the District of Paracatu - MG that lead to customer retention . For this, the exploratory research and diagnostic types , which involved the participation of 63 respondents , selected from a convenience sample were performed . In the data , sustained in primary qualitative data analysis was used . The results showed that able to build customer loyalty in law firms Paracatu - MG strategies are the existence of a strategically located office, the definition of a particular area of expertise or at least the existence of partnerships with law firms other specialties , proper knowledge of their customers and their incorporation into the decision-making process and the relevant phases of service , and to be present in the activities promoted by the customer . All this does generate credibility and customer retention before the law firm.

Key words: advocacy, marketing strategies, fundraising, customer loyalty.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura do trabalho e principais autores	15
Quadro 2 – Outras definições de <i>marketing</i>	19
Figura 3 – Composto ou mix de <i>marketing</i>	21
Quadro 4 – Diferenças entre produtos e serviços	25
Quadro 5 – Evolução histórica do <i>marketing</i> jurídico no Brasil	37
Quadro 6 – Relação das dimensões da revisão bibliográfica com as perguntas do questionário	43
Quadro 7 – Quantidades de respondentes que advogam em Paracatu-MG	44
Quadro 8 – Atualização dos advogados quanto às mudanças de mercado	46
Quadro 9 – Importância da estratégia “ter notório saber sobre a área para a qual foi contratado” para fins da fidelização de clientes	47
Quadro 10 – Importância da estratégia “atendimento vip” para a fidelização de clientes	47
Gráfico 11 – Fatores que influenciam a escolha do local para instalação do escritório de advocacia	49
Gráfico 12 – Estratégias utilizadas na divulgação dos serviços advocatícios	50
Gráfico 13 – Cuidados observados no momento de organizar o escritório	52
Quadro 14 – Formas utilizadas pelos advogados para conhecer seus clientes	53
Quadro 15 – Importância de conhecer bem o cliente para fidelizá-lo	54
Gráfico 16 – Fatores que influenciam o advogado na escolha da área de atuação profissional	55
Quadro 17 – Grau de importância da participação do cliente no processo decisório	56
Quadro 18 – Realização de parceria com escritórios de advocacia de outras especialidades	57

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEDOAB - Conselho de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil

CFOAB - Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil

CRM - *Customer Relationship Management*

EOAB - Estatuto da Ordem dos Advogados do Brasil

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OAB - Ordem dos Advogados do Brasil

OAB/MG - Ordem dos Advogados do Brasil, Seção de Minas Gerais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de Pesquisa	12
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	12
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Pressupostos.....	13
1.4 Justificativa e Relevância do Estudo	13
1.5 Estrutura do Trabalho.....	15
2 A RELAÇÃO DO ADVOGADO COM O <i>MARKETING</i>	17
2.1 O Advogado e o Comportamento do Mercado Jurídico.....	17
2.2 <i>Marketing</i> : Conceito e Estratégias.....	18
2.3 <i>Marketing</i> de Serviços	24
2.4 Comportamento do Consumidor	27
2.5 <i>Marketing</i> de Relacionamento.....	32
2.5.1 Conceito e antecedentes históricos.....	32
2.5.2 Estratégias do <i>marketing</i> de relacionamento	34
2.6 <i>Marketing</i> Jurídico	36
2.6.1 Relacionamento com a mídia	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
3.1 Tipos de Pesquisa.....	41
3.2 População e Amostra	43
3.3 Instrumento e Coleta de Dados.....	45
3.4 Procedimentos para a Análise e Interpretação dos Dados.....	45
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA.....	46
4.1 Resultados do Estudo: Composto ou Mix de <i>Marketing</i>	46
4.2 Resultados do Estudo: Marketing de Serviços	51
4.3 Resultados do Estudo: Comportamento do Consumidor.....	53
4.4 Resultados do Estudo: <i>Marketing</i> de Relacionamento	55
4.5 Resultados do Estudo: <i>Marketing</i> Jurídico	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS.....	63
APÊNDICE A – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO PARA ADVOGADOS	69

1 INTRODUÇÃO

O mercado de serviços jurídicos está bastante acirrado. Observa-se, segundo Asensi (2013), que principalmente após a década de 90, houve uma crescente criação de faculdades de Direito no Brasil o que gerou uma pluralidade de advogados no mercado de trabalho. E com esta grande oferta de profissionais, surgiu naturalmente entre eles, a concorrência.

Ressalta-se que na década de 40 e 50 a situação era diferente. De acordo com Trolesi (2005) para ter clientes bastava ter uma equipe de trabalho que prestasse um bom serviço por um bom preço. Para se diferenciar era suficiente ter renome e vários títulos acadêmicos.

Contudo, atualmente, só isso já não é suficiente. O cenário econômico está bem mais competitivo o que exige um esforço bem maior para que os advogados possam captar clientes e mais do que isso, retê-los em seus escritórios. Torna-se necessário focar na gestão empresarial que perpassa pela escolha da área de atuação, controle da concorrência, elaboração de um bom plano de *marketing*, sensibilidade às mudanças de mercado, relacionamento com o cliente, qualidade, ética, transparência e relacionamento com a mídia. Como dizem Motta e Faria (2012) é preciso planejar muito bem e trabalhar bastante, de maneira profissional e sistemática para se obter sucesso.

Por esta razão, alguns doutrinadores (Motta e Faria, 2012 e Asensi, 2013) afirmam que, modernamente, os escritórios de advocacia são chamados de empresas de advocacia e o advogado de empresário jurídico já que além do conhecimento jurídico precisa possuir competências administrativas para que possa gerir o seu negócio. Desta maneira, tornou-se necessário solicitar ajuda aos profissionais da Administração ou do *Marketing* para organizar esse componente tão importante para o sucesso da advocacia: a gestão.

Esses profissionais, entretanto, tiveram que se especializar para atuar na esfera jurídica, pois ao contrário do *marketing* desenvolvido para os meios promocionais típicos da atividade mercantil, o destinado à divulgação dos serviços advocatícios só pode ocorrer de forma moderada e discreta, com finalidade exclusivamente informativa, conforme determina o artigo 28 do Código de Ética da Ordem dos Advogados do Brasil (CEDOAB), sob o risco, em caso de desrespeito a essa norma, do advogado sujeitar-se ao procedimento disciplinar junto ao Tribunal

de Ética e Disciplina da OAB. Resumindo, o advogado não pode se utilizar dos meios publicitários para captação de clientela.

Ademais, a legislação brasileira prevê outras situações que regulamentam a atuação mercadológica do advogado, como por exemplo, sobre o conteúdo do anúncio a ser feito, a proibição da utilização de certos meios publicitários e até mesmo quanto à forma de participação do profissional em entrevistas nos mais diversos meios de comunicação, dentre outras situações, tudo isso com o propósito de solidificar a imagem de um profissional honesto, honrado, competente e ético. Portanto, fica o advogado limitado a certas exigências legais no que tange a divulgação do seu trabalho para o mercado consumidor.

Diante destas limitações e tendo por base todo o apoio que poderia ser dado pelos profissionais de *marketing*, foi estudado como os advogados de Paracatu-MG fazem para captar e reter clientes, ou seja, o problema de pesquisa, como será visto no próximo item, verificou quais estratégias de captação de clientes são adotadas pelos advogados da cidade objeto de estudo bem como quais delas realmente conseguem fidelizá-los perante o escritório.

1.1 Problema de Pesquisa

As estratégias utilizadas pelos advogados inscritos e atuantes na Comarca de Paracatu-MG levam à retenção de clientes?

1.2 Objetivos da Pesquisa

Como demonstrado anteriormente, o mercado jurídico tem se apresentado com elevados níveis de competitividade e com oferta de serviços cada vez mais semelhantes uns aos outros. Deste modo, perceberam os advogados que manter sua base de clientes é uma estratégia mais vantajosa do que ir em busca de novos.

Mas, para alcançar este objetivo, era necessário estabelecer e manter relações individualizadas e de longo prazo com os clientes, permitindo, assim, que os escritórios obtivessem um conhecimento mais refinado das necessidades e expectativas daqueles, e, como consequência, a possibilidade de ofertar um pacote de produtos e serviços mais adequados.

Assim sendo e tendo como norte a contextualização aqui apresentada, são apresentados nos subitens seguintes os objetivos que pautaram a pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar quais as estratégias utilizadas pelos advogados inscritos e atuantes na Comarca de Paracatu-MG que levam à retenção de clientes.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) compreender como advogados de Paracatu-MG se comportam diante da concorrência mercadológica;
- b) analisar se os escritórios de advocacia que investem em *marketing* têm melhores resultados no processo de fidelização e retenção de clientes se comparados com aqueles que não investem.

1.3 Pressupostos

A próxima seção apresenta os pressupostos do estudo. Neste sentido, tem-se como fatores determinantes para que um escritório de advocacia alcance a retenção de clientes, de acordo com o referencial teórico pesquisado que:

Pressuposto 1: Os advogados da cidade de Paracatu-MG não têm estratégias formatadas para a fidelização de clientes.

Pressuposto 2: Os advogados que exercem a profissão na cidade de Paracatu-MG não demonstram uma preocupação explícita com a diferenciação de seus serviços.

1.4 Justificativa e Relevância do Estudo

A pesquisa ora apresentada é importante porque analisou a situação do mercado de prestação de serviços jurídicos da cidade de Paracatu-MG, que é uma urbe cuja população é de 84.000 habitantes, segundos dados do IBGE 2013, onde

deste total, 212 (duzentos e doze) são advogados. Importante ressaltar, ainda, que a cidade ainda possui duas faculdades de Direito formando em média 100 bacharéis por ano, cada uma; sem contar com a concorrência de escritórios de outras localidades, principalmente das capitais, já que algumas multinacionais como o grupo *Kinross*, Votorantim, dentre outras, estão instaladas na cidade e região e utilizam serviços externos (escritórios de outras localidades).

Neste sentido, justificou-se, a realização da pesquisa proposta, pois alertou aos advogados locais que o ramo em questão evoluiu para uma advocacia mais dinâmica, abrangente, corporativa e empresarial, exigindo planejamento, investimento e implementações de mudanças para o alcance do sucesso profissional (MOTTA; FARIA, 2012).

Ademais, esse estudo também se justificou pelo fato de demonstrar que apesar da existência de inúmeras limitações impostas pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) no que tange a publicidade dos serviços advocatícios, é perfeitamente possível e, extremamente recomendado, conciliar o respeito a essas normas com as técnicas de *marketing* jurídico (ERSE; GUEDES, 2011), imprescindíveis à sobrevivência no mercado atual. Assim, tornou-se de fundamental relevância esclarecer, não somente a advogados, mas também aos profissionais do *marketing*, que lidam ou venham a lidar com a publicidade jurídica, que o *marketing* jurídico pode e deve ser utilizado. Por tal razão, foram apresentadas as mais recentes estratégias da área, o que pode favorecê-los econômica e socialmente.

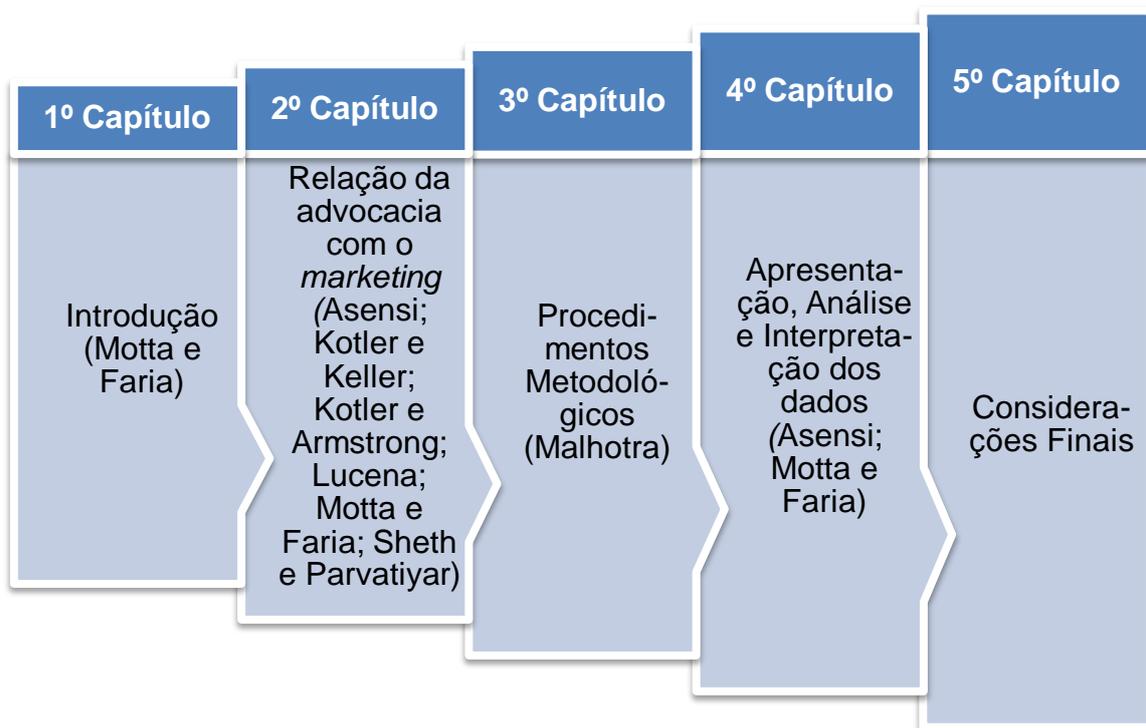
Aliás, justificou-se ainda esta pesquisa, pelo fato de ter contribuído para melhorar a literatura acerca do tema, já que o mercado ainda possui poucas obras acerca deste assunto.

Por fim, aspirou-se com este trabalho atender a curiosidade da pesquisadora em saber como se comportavam os advogados da cidade onde reside diante da concorrência mercadológica: se utilizavam estratégias para captar clientes, se elas funcionavam e, principalmente, se tinham o poder de retê-los, afinal, reter é mais barato e talvez uma vantagem competitiva mais sustentável do que a aquisição de novos clientes (SHETH; PARVATIYAR, 1995b).

1.5 Estrutura do Trabalho

Este trabalho foi estruturado com base em cinco capítulos, conforme demonstra a Figura a seguir, que inclusive apresenta os principais autores citados em cada tema.

Figura 1 – Estrutura do trabalho e principais autores



Fonte: autoria própria.

O primeiro capítulo foi composto pela introdução que trouxe a contextualização da pesquisa, incluindo nesta, o problema, os objetivos geral e específicos, os pressupostos, a justificativa e relevância do estudo, bem como a estrutura desta dissertação.

O segundo discorreu sobre a relação da advocacia com o *marketing*. Neste sentido, realizou uma abordagem sobre o mercado jurídico, além de ter conceituado e apresentado às noções gerais sobre o *marketing* e suas estratégias. Para tanto, perpassou pelo composto de *marketing*, *marketing* de serviços, comportamento do consumidor, *marketing* de relacionamento e *marketing* jurídico.

O terceiro capítulo foi composto pelos procedimentos metodológicos adotados no estudo.

O quarto apresentou, analisou e interpretou os dados investigados a fim de se responder o problema de pesquisa que foi voltado para a investigação acerca das estratégias capazes de gerar a retenção de clientes perante os escritórios de advocacia.

Por fim, o quinto contemplou as considerações finais acerca desta análise, bem como sugeriu caminhos para futuras pesquisas.

2 A RELAÇÃO DO ADVOGADO COM O MARKETING

Neste capítulo procurou-se discutir a relação do advogado com o *marketing*, fazendo-se uma análise do mercado jurídico e das questões relacionadas àquela ciência. É seguida pelo conceito de *marketing* e suas estratégias, *marketing* de serviços, comportamento do consumidor, *marketing* de relacionamento até culminar com as especificidades do *marketing* jurídico.

2.1 O Advogado e o Comportamento do Mercado Jurídico

De acordo com Lôbo (2011), advogado é o bacharel em direito, inscrito necessariamente no quadro de advogados da OAB, que pode de maneira privativa, dentro do território nacional, representar os interesses de seus clientes perante o Poder Judiciário, além de realizar atividades de direção, consultoria e assessoria em matérias jurídicas. É ele, por exemplo, quem se deve procurar quando se deseja discutir em juízo a guarda dos filhos, realizar a recuperação judicial de uma empresa ou a defesa de algum crime.

Ressalta-se que, nos dias atuais, encontrar um destes profissionais tornou-se tarefa simples, principalmente porque nos últimos vinte anos, inúmeras faculdades lançaram no mercado uma quantidade bastante expressiva de advogados o que fez com que houvesse um aumento na oferta deste tipo de serviço e, conseqüentemente, concorrência entre estes profissionais (ASENSI, 2013).

Erse e Guedes (2011, p. 8) chegam a afirmar que a “[...] última década foi marcada por um crescimento dramático no porte dos escritórios de advocacia com alguns crescendo de menos de dez advogados para mais de 300”. Explicam que além do crescimento no porte dos escritórios, cresceu também, o número de escritórios e profissionais atuantes, independentemente do tamanho da organização (ERSE; GUEDES, 2011). Comprovando este raciocínio, os dados do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (CFOAB, 2013) mostram que o quadro de advogados regulares e recadastrados alavancou de 713 mil em julho de 2010 para mais de 870 mil em dezembro de 2013, ou seja, apenas nos últimos três anos e meio houve um aumento de mais de 157 mil novos advogados no mercado.

Assim, para se destacar no meio desta multidão algo precisa ser feito: apenas o conhecimento acerca das normas e entendimentos jurisprudenciais já não

é suficiente para sucesso. É preciso mudar, ser diferente e investir em estratégias que possam diferenciar o profissional dos demais, e, fazer isto sem desrespeitar o CEDOAB e o Provimento n.º 94 da OAB que contém diversas regras que controlam a atuação mercadológica do advogado, dizendo o que ele pode ou não fazer.

Para tanto, utilizaram os advogados dos conhecimentos e ferramentas do *marketing*, já que este possui como um dos objetivos principais “[...] atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação” (KOTLER; ARMSTRONG, 2011, p. 3). Portanto, foram analisadas as alternativas ofertadas por este ramo da ciência com vistas a auxiliar os advogados na busca de uma melhor colocação no mercado de trabalho.

2.2 Marketing: Conceito e Estratégias

Desde o seu desenvolvimento, o conceito de *marketing* tem passado por diversas alterações que, segundo Bagozzi (2010) sugerem considerável crescimento e incerteza acerca desta ciência. De qualquer forma, o termo *Marketing*, de acordo com Kotler e Keller (2012, p. 3), “é a arte e a ciência de selecionar mercado-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente”.

Cobra (2009, p. 4) entende que é “o processo social por meio da qual, pessoas e grupos de pessoas, obtêm aquilo que necessitam e que desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Nesta mesma linha de raciocínio, Kotler e Armstrong (2011, p. 4) definem *marketing* como “o processo pela qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca”. Lembrem, ainda, que o atual conceito de *marketing*

[...] não deve ser entendido no velho sentido de efetuar uma venda – “mostrar e vender” –, mas no novo sentido de *satisfazer as necessidades dos clientes*. Se o profissional de *marketing* entender as necessidades dos clientes, desenvolver produtos e serviços que ofereçam valor superior e definir preços, distribuir os produtos e promovê-los de maneira eficiente, esses produtos serão vendidos com facilidade (KOTLER; ARMSTRONG, 2011, p. 4).

Ademais, diversos outros autores definiram *marketing* e o fizeram ora direcionando o enfoque para o social, ora para o operacional, como bem demonstra o Quadro 2.

Quadro 2 – Outras definições de *marketing*

Autor	Ano	Conceito
American Marketing Association	1960	“O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”.
Ohio State University	1965	“O processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.”
Philip Kotler e Sidney Levy	1966	“O conceito de marketing deve abranger também as instituições não lucrativas”.
William Lazer	1969	“Marketing deve reconhecer as dimensões sociais, isto é, levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais”.
David Luck	1966	“Marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado”.
Philip Kotler e Gerald Zaltamn	1969	“A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade de ideias sociais, envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing”.
Drucker	1973	O objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou serviço disponível.
Robert Bartls	1974	“Se marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome.
Robert Haas	1978	“É o processo de descobrir e interpretar as necessidades e desejos dos consumidores para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuara expandir essa demanda”.
Philip Kotler	1997	“É o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam aos objetivos de pessoas e organizações”.
Las Casas	2008	“É a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade”.

Fonte: Adaptado de Las Casas (2008, p. 10).

Desta maneira, pode-se entender que *marketing* é o conjunto de todas as estratégias desenvolvidas pelas organizações com o fim de atrair, conquistar e reter clientes a fim de com eles manter um relacionamento a longo prazo. Por isso mesmo, optou-se, para efeito desta pesquisa por utilizar o conceito de *marketing* de Kotler e Keller (2012) por acreditar que ele apresenta uma visão mais ampla do assunto, se comparada aos demais autores.

Diante de tantos conceitos, Konrad e Borghetti (2010) afirmam que o objetivo principal do *marketing* é identificar necessidades e desejos não satisfeitos, definir e medir sua magnitude, determinar a que mercado-alvo a organização pode atender melhor, lançar produtos, serviços e programas apropriados para atender a esses mercados e pedir às pessoas da empresa que 'pensem e sirvam o cliente'.

Para tanto, deve a instituição se organizar e criar um plano de *marketing*, que de acordo com Gomes, Silveira e Souza (2013, p. 5) é “[...] um documento formal que estabelece os objetivos da organização referentes a um próximo período de atividades”. Kotler e Armstrong (2011) e Kotler e Keller (2012) entendem-no como um instrumento central para direcionar e coordenar o esforço, um programa que contemple cada passo a ser executado para obtenção dos objetivos da empresa. É neste instrumento que deve conter as diversas etapas que vão desde o planejamento do bem desejado pelo mercado até sua aquisição pelo cliente, preferencialmente com o acompanhamento pós-compra. Por isso mesmo, afirma Asensi (2013), que o plano de *marketing* deve ser escrito, conciso, realista e estratégico a respeito dos concorrentes e produtos presentes no mercado, além de constar quais as estratégias que a organização adotará para conferir capilaridade ao seu próprio produto. Neste sentido, não pode faltar neste documento informações como: o resumo da organização e do serviço prestado; a análise acerca de oportunidades, tendências e concorrentes; os objetivos de curto, médio e longo prazos; os programas de ação para implementação de cada um daqueles objetivos e suas formas de controle (verificar se realmente estão sendo implementados).

Assim sendo, pode-se afirmar que as estratégias de *marketing* são os programas de ação arquitetados no plano de *marketing* com a finalidade de se alcançar os objetivos da empresa ou, segundo Oliveira (2009), a habilidade de ajustar devidamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos da empresa a fim de maximizar os resultados estabelecidos, visando sempre à

antecipação e a visualização do futuro e como chegar, da melhor maneira possível, até ele. Observa-se, desta maneira, que as estratégias de *marketing*:

[...] vêm orientar as atividades promovendo a busca e manutenção de vantagem competitiva sustentável, gerando diferencial competitivo frente à concorrência, proporcionando ganhos para a organização e estabelecendo relacionamentos de trocas benéficas com os consumidores (BARBOZA et al, 2013. p. 36).

Portanto, todas as ações planejadas como intuito de tornar o empreendimento mais competitivo no mercado, e, desta maneira, mais atraente para os clientes, são estratégias de *marketing* (Oliveira, 2009). Dentre estas estratégias, destaca-se o composto ou mix de *marketing* que é “[...] o conjunto de ferramentas de *marketing* que a empresa usa para perseguir seus objetivos de *marketing*” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 17). Esse conjunto, como demonstra a Figura 3, é composto pelos quatro P’s do *marketing*, quais sejam Produto, Preço, Praça e Promoção, que se subdividem em vários outros elementos que também têm seu alto grau de importância por afetar o processo de compra em seus vários estágios.

Figura 3 – Composto ou mix de *marketing*



Fonte: Adaptado de Kotler; Keller (2012, p. 24),

Neste sentido, há que se ressaltar que o produto é o bem (produto ou serviço) que receberá as ações de *marketing* para satisfazer as necessidades dos consumidores; o preço, a atribuição de valor a este bem que será oferecido ao mercado-alvo; a praça (ponto de venda ou distribuição), o lugar onde o bem será disponibilizado; e, por fim, a promoção (ou comunicação) o ato desenvolvido a fim de estimular as vendas, ou seja, as ações a serem realizadas para que os clientes possam conhecer o produto ou serviço.

Aplicando-se este composto a esfera jurídica pode-se afirmar que o Produto ou primeiro “P” é a prestação dos serviços advocatícios. Assim, o advogado deve conhecer o mercado onde está instalado, bem como seus clientes e principalmente suas necessidades a fim de buscar a melhor solução para o caso (KOTLER, 1972). Para tanto, precisa estar atualizado (ter conhecimento teórico, legal e jurisprudencial) acerca do assunto que está atuando (KALLAS, 2007), até mesmo para transmitir maior segurança aos clientes. Afinal, afirmam Milan e Toni (2012, p. 439) que:

[...] a confiança é particularmente significativa uma vez que os clientes, em essência, não compram o serviço em si, mas uma promessa implícita ou explícita de serviço, a qual poderá se configurar, ou não, no futuro. Ademais, a retenção de clientes é diretamente influenciada pela confiança que o cliente deposita no prestador de serviços. Por isso tanta importância deve ser dada a qualidade do serviço prestado.

O segundo “P” do mix de *marketing* ou Preço é caracterizado pelos honorários advocatícios. Neste quesito é de extrema relevância ratificar que esse elemento, de acordo com o artigo 22 do Estatuto da Advocacia (EOAB), é convencionado pelo Conselho Seccional da OAB através de tabelas reajustadas anualmente onde constam valores mínimos para a prestação dos vários serviços realizados pelos operadores jurídicos, tudo com o fito de evitar o descrédito dos valores dos serviços profissionais. Neste passo, convém trazer à tona as sábias palavras de Kallas que afirma sobre os honorários que:

O advogado não tem como alterá-lo para otimizar o sucesso financeiro, isso é verdade. Porém pode atuar em outra vertente que é otimizar o custo da construção da solução para o cliente, seja especializando para produzir o serviço mais rapidamente, seja priorizando uma qualidade excepcional, evitando desperdícios. O advogado não vai controlar o preço, mas o seu custo, trabalhando melhor, sem esquecer o atendimento primoroso.
[...]

A única forma disto acontecer é a dedicação para se dominar o processo jurídico e o conhecimento sobre as leis e a jurisprudência que também pode ser facilitado, não só pelo estudo do direito, mas por metodologias e tecnologias apropriadas (KALLAS, 2007, p. 2).

No que tange ao terceiro “P” ou Praça, refere-se ao local onde será instalado o escritório profissional. Sua localização precisa ser devidamente planejada a fim de tornar o serviço convenientemente acessível para os consumidores (KOTLER; LEVY, 1969).

Por fim, no quarto “P” tem-se a Promoção que é a divulgação da prestação dos serviços advocatícios, a qual encontra diversas limitações legais, uma vez que a advocacia é totalmente incompatível com a mercantilização e assim, com a utilização de suas técnicas (artigo 5º do EOAB). De qualquer forma, o *marketing* tradicional, bem como o jurídico, apresentam alternativas que amenizam essa situação e que serão abordadas posteriormente.

Observa-se, assim, conforme afirmam Kotler e Levy (1969) e Kotler (1972) que mesmo organizações não comerciais, como são os casos dos escritórios de advocacia, devem preocupar-se em melhorar seus produtos, estimulando o interesse do mercado pelos mesmos, pois, afinal, a concorrência cresce a cada dia. Assim, devem ater-se para detalhes importantíssimos como qualidade, ética, condições de pagamento, sede do escritório, publicidade, dentre outros.

Conclui-se, assim, que cada um dos elementos formadores dos quatro P’s devem ser cuidadosamente planejados e projetados a fim de influenciar os consumidores (KOTLER; KELLER, 2012). Reforça essa afirmação a pesquisa realizada por Barboza *et al* (2013) sobre a operacionalização do composto de *marketing* para as instituições privadas de ensino que permitiu concluir que os atributos determinantes para a gestão escolar estão associados ao composto produto, preço e promoção. Assim, necessitam as instituições privadas tratar conjuntamente os elementos relativos ao serviço ofertado, ao preço e condições de pagamento, às promoções e à comunicação com o seu público-alvo, para tornar estes elementos de conquista e manutenção, uma vantagem competitiva no ambiente escolar.

Portanto, há que se ressaltar a contribuição deste estudo para a presente dissertação uma vez que mostra a importância que deve ser dada a qualidade do serviço ofertado, ao preço e as promoções, pois assim como os advogados, as

instituições de ensino ofertam aos seus clientes um serviço, que pode ser definido como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 382). Por esta razão, o próximo tópico analisou detidamente o *marketing* de serviços e suas peculiaridades.

2.3 Marketing de Serviços

Como visto, “os serviços são um tipo de produto que consiste em atividades, benefícios ou satisfações oferecidas para venda que são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada” (KOTLER; ARMSTRONG, 2011, p. 200). Como exemplo, é possível citar os serviços bancários, as viagens aéreas e a advocacia. A orientação jurídica não pode ser apalpada, nem a conciliação realizada entre as partes. O que se pode perceber, em alguns momentos, é a materialidade do processo que se encontra nas secretarias dos tribunais ou ainda, o resultado do processo explicitado na sentença.

Desta maneira e tendo em vista que identificar que o bem a ser ofertado é um serviço e como tal é dotado de algumas características que influenciam de modo significativo na elaboração das estratégias de *marketing*, e conseqüentemente, nas decisões a serem tomadas pelo profissional responsável, torna-se de fundamental importância saber diferenciá-lo de um produto. Por esta razão, foi desenvolvido o Quadro 4, que demonstrou de um lado as características dos produtos e de outro, as dos serviços.

Quadro 4 – Diferenças entre produtos e serviços

Características dos produtos	Características dos serviços
Tangibilidade: são palpáveis, podendo ser vistos, sentidos, ouvidos e/ou exalados no momento da compra, porém com uma aproximação com o intangível na medida em que a qualidade depende da forma como se analisa.	Intangibilidade: não podem ser vistos, sentidos ou ouvidos antes de sua aquisição. É o pilar das demais características.
Separabilidade: são fabricados, estocados, distribuídos por incontáveis revendedores e só então consumidos, geralmente longe da presença do vendedor.	Inseparabilidade: por serem produzidos e consumidos ao mesmo tempo, o prestador de serviço é parte integrante dele (do serviço), devendo estar devidamente preparado para sua prestação.
Homogeneidade: o cliente está menos sujeito a variações inerentes aos relacionamentos humanos porque o contato entre eles (cliente e vendedor) é menor.	Variabilidade ou heterogeneidade: por causa da interação entre prestador de serviços e cliente durante a execução da prestação do serviço está sujeito às variações inerentes aos relacionamentos humanos.
Durabilidade: se não forem adquiridos naquele momento podem ser estocados sem maiores riscos de perda.	Perecibilidade: não podem ser estocados. Se não utilizado no momento solicitado, perde o valor.

Fonte: Adaptado de Kotler; Armstrong (2011, p. 217).

Diante disto, observa-se que, por causa da característica intangibilidade, deve o profissional de *marketing*, para influenciar os clientes a adquirir os seus serviços, demonstrar sinais ou evidências de sua qualidade e isso pode ocorrer através das instalações, das pessoas, dos equipamentos, do material de comunicação, dos símbolos e dos preços (KOTLER; KELLER, 2012). Por isso afirmam que “a tarefa do prestador de serviços é administrar as evidências para deixar tangível o intangível” (KOTLER; KELLER 2012, p. 384), ou seja, deve demonstrar seus valores e características principais através de sinais que estimulem positivamente os sentidos de seus clientes. Deste modo, explica-se a preocupação que muitos profissionais têm com *layout* do escritório, com a aparência dos prédios, com o ajardinamento da sede, a disposição dos móveis, a iluminação e refrigeração do ambiente, o uniforme, postura e atendimento dos colaboradores que podem causar boa ou má impressão sobre o prestador de serviços. Confirmam tal situação Lewis e Brown (2012) ao afirmarem que a qualidade do serviço é percebida em todos os aspectos, inclusive naqueles não diretamente relacionados ao serviço.

[...] Por exemplo, a reputação organizacional (Green Wood, 2007), a aparência e comportamento do empregado são partes implícitas da oferta de serviço. Da mesma forma, escritórios atraentes e salas de reuniões podem fornecer a "flexibilidade de se adaptar às diferentes necessidades individuais do cliente e facilitar a influência sobre ele" (Kellogg e Nie, 1995, p. 328). Também é muito importante que, como algo que os clientes podem observar e avaliar, as instalações de apoio sinalizem a qualidade adequada (LEWIS; BROWN, 2012).

Para se adequar à característica inseparabilidade, precisa o advogado ter realizado um bom curso de Direito e, assim, possuir um nível considerado de conhecimentos acerca da materialidade e processualidade das mais disciplinas jurídicas. Entretanto, não pode parar nesta fase, uma vez que o Direito muda e se renova todos os dias, o que exige constante aprimoramento e atualização do profissional. Ademais, neste momento, deve ser levada em consideração a qualidade do relacionamento entre cliente e advogado. Segundo Motta e Faria (2012), em cada contato haverá análise pelo cliente de quesitos como profissionalismo, afabilidade, acessibilidade, credibilidade, confiabilidade, flexibilidade, integridade, entre outros atributos demonstrados no esforço de bem atender o cliente.

Quanto à variabilidade ou heterogeneidade, algumas recomendações são sugeridas por autores renomados, como Kotler e Keller (2012, p. 386), tais como:

1. Invista em bons processos de contratações e treinamentos: o funcionário certo (com talento e criatividade) e bem treinado para ocupar determinado cargo auxiliará bastante a organização na conquista e retenção de clientes;
2. Padronize os processos de execução dos serviços em toda a organização. Deste modo, terá maior chance de que diferentes colaboradores executem o mesmo serviço da maneira desejada;
3. Acompanhe a satisfação do cliente: ofereça-lhes meios onde possam realizar sugestões ou reclamações, faça pesquisas de satisfação e compare os seus serviços com os prestados pela concorrência. Isso permitirá saber quais são as suas fragilidades e potencialidades e mais, lhe dará segurança para trabalhar naquilo que mais agrada aos clientes.

Por fim, a estratégia relacionada à perecibilidade exige que o patrono dê atenção especial à organização de sua agenda para conseguir atender aos seus clientes a tempo e modo, pois aqui também pode haver momentos de grande fluxo de clientes e outros mais ociosos. Por isso, sugere-se a organização dos atendimentos através de um sistema de agendamento onde serão distribuídas ao longo do dia as atividades a serem desempenhadas (KOTLER; KELLER, 2012). É

muito importante, neste caso, calcular uma média de tempo que se leva para cada tipo de atendimento, evitando, desta maneira, atrasos e aborrecimentos junto aos clientes. Ademais, contribui e muito, para agilizar o atendimento, a utilização de programas como o CRM (*Customer Relationship Management*) que permite ao prestador ter disponível, de forma rápida e segura, todas as informações acerca de seu cliente (características dele e do seu caso, de suas necessidades, seus requerimentos e suas queixas), o que colabora de forma positiva para o processo de conquista e fidelização do cliente (KALLAS, 2007) já que possibilita conhecê-lo melhor e assim, agradá-lo e surpreendê-lo, o que contribui positivamente para a permanência do relacionamento entre prestador de serviços e cliente.

Portanto, atentar-se para estas características especiais e desenvolver estratégias específicas para elas é de fundamental importância para melhorar sua prestação de serviço e torná-la mais eficaz. Aliás, contribui e muito para a busca dessa eficiência o conhecimento acerca do cliente, de suas necessidades, características, valores, perfis, expectativas, etc., afinal, quanto mais à organização o compreender mais fácil pode direcionar estratégias de *marketing* voltadas para a construção da confiabilidade dos seus serviços (ASENSI, 2013). Deste modo, o próximo tópico fez uma análise acerca dos fatores influenciadores do comportamento do consumidor no momento da contratação dos serviços.

2.4 Comportamento do Consumidor

O cliente deve ser o centro das atenções de todo empreendimento que deseja ter sucesso. É para satisfazer suas necessidades e desejos que toda a empresa deve estar voltada (KOTLER; KELLER, 2012), afinal, ele é a peça chave para a sobrevivência do empreendimento. Por isso, compreender verdadeiramente o cliente torna possível o desenvolvimento de serviços que o satisfaça totalmente (LUCENA *et al*, 2011) o que, conseqüentemente, viabiliza a permanência da organização no mercado.

E, se a satisfação do cliente é o maior objetivo da empresa, analisar o comportamento daquele que deve ser satisfeito é algo imprescindível. Ressalta-se que, segundo Kotler e Keller (2012, p. 172), o comportamento do consumidor investiga “[...] como as pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas

necessidades e desejos”. Assim, entender o que faz o cliente selecionar e contratar determinado serviço em detrimento a outro pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Lucena *et al* (2011) observa que o comportamento de compra é motivado pela razão, oposição, regras da sociedade ou de grupos onde o consumidor busca maximizar seu prazer adquirindo bens e serviços através de processos de produção e troca para seu consumo. Pode-se, afirmar então, que vários fatores influenciam a decisão de contratar ou não e qual produto ou serviço escolher.

Neste sentido, Kotler e Keller (2012) afirmam que o comportamento de compra do consumidor recebe influências advindas de fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, sendo que o fator cultural é o que exerce maior e mais profunda influência. Isso acontece porque a maior parte do comportamento que o indivíduo adota foi aprendido com a família e outras instituições como a escola, a igreja, o local de trabalho etc., o que leva o indivíduo a agir automaticamente, de acordo com seus costumes, preferências e valores (LUCENA *et al*, 2011).

Os fatores sociais, segundo Kotler e Keller (2012), também influenciam o processo de contratação de serviço pelo consumidor e são representados pela família, que é a organização de compra mais importante da sociedade; pelos grupos de referência, que podem ser classificados como primários por influenciarem diretamente a escolha do consumidor, uma vez que a interação entre os membros do grupo é contínua e informal, como acontece com a família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho ou como secundários, quando a influência sofrida é indireta pelo fato da interação ser mais formal e com menor interação, como a presente nos grupos religiosos e profissionais ou associações de classe. A estes, Sheth e Parvatiyar (1995a) acrescentam o governo que por meio de suas políticas de regulamentação, especificam normas, regras e regulamentos acerca do consumo e o próprio comércio, que influencia os consumidores a reduzir as suas escolhas através do uso da publicidade, dos preços, *merchandising* e outras variáveis do composto de *marketing*.

Ainda como fator social que influencia o comportamento do consumidor, tem-se os papéis sociais e o *status* do indivíduo onde o primeiro consiste nas atividades exercidas profissionalmente (advocacia, por exemplo) e o segundo o *status* que aquela profissão carrega (elegância, sofisticação, *glamour*, etc).

Kotler e Keller (2012) ainda citam os fatores pessoais como a idade e estágio no ciclo de vida, a ocupação (cargo ocupado e seu padrão de consumo), circunstâncias econômicas (renda disponível, economias e bens, débitos, capacidade de endividamento e atitude em relação a gastar/economizar), personalidade, autoimagem, estilo de vida (padrão expresso por atividades, interesses e opiniões) e valores centrais como impactantes diretos sobre o comportamento do consumidor.

Por fim, Kotler e Keller (2012) destacam os quatro fatores psicológicos que influenciam a reação do cliente na hora da contratação: a motivação, a percepção, a aprendizagem e a memória. No que tange a motivação ela surgirá quando uma necessidade (fisiológica ou psicológica) alcançar um nível de intensidade suficientemente forte para levar a pessoa a tomar uma decisão. Uma vez motivada, sofrerá influência da percepção que ela tem acerca da situação que está envolvida. Observa-se que a percepção, segundo Kotler e Keller (2012, p. 184 apud Berelson e Steiner) “é o processo por meio da qual alguém seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo”. Assim, como a percepção depende não só de estímulos físicos, mas da relação desses estímulos com o ambiente e com as condições internas da pessoa, é possível encontrar diferentes percepções para a mesma motivação (KOTLER; KELLER, 2012) o que explica as diferentes reações, sobre o mesmo fato para diferentes clientes.

O terceiro fator psicológico é a aprendizagem que consiste nas mudanças no comportamento de uma pessoa em decorrência da experiência adquirida ao longo do tempo. Lucena *et al* (2011) afirmam que desta maneira, uma pessoa que adquire um determinado serviço e que tem suas expectativas e necessidades atendidas tenderá, da próxima vez que necessitar daquele mesmo serviço, por contratá-lo novamente, tendo em vista sua experiência anterior. Pode-se, observar, portanto, que a decisão envolveu as informações e experiências acumuladas ao longo da vida que estavam armazenadas na memória. Por isso, ressalta-se Kotler e Keller (2012) que a publicidade acerca de um produto ou serviço deve ser repetidamente feita para facilitar a memória e influenciar a compra por parte do consumidor.

Consciente, então, sobre os fatores que influenciam o comportamento do cliente, passou-se à análise acerca do processo de decisão de contratação que, de

acordo com Kotler e Keller (2012), perpassa por cinco etapas: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. Como visto, este processo começa antes da compra ser realizada e perdura por um razoável tempo. Neste sentido, o processo de compra se inicia quando o indivíduo reconhece que tem uma necessidade que precisa ser satisfeita. Para Lucena *et al* (2011) é quando o cliente percebe que existe uma distância significativa entre a situação em que ela se sente confortável e a situação vivida. Portanto, devem os profissionais identificar no seu público-alvo que circunstâncias desencadeiam determinada necessidade e ficarem sempre atentos a ela para não perderem nenhuma oportunidade de negócio. No caso específico do Direito, pode ser a publicação de uma nova lei, uma mudança no cenário econômico, uma nova jurisprudência etc.

Lucena *et al* (2011) e Kotler e Keller (2012) afirmam, ainda, que quando surge o interesse por um produto ou serviço, o cliente tende a buscar mais informações sobre o que deseja, passando assim, para a segunda fase do processo de decisão de compra. Para tanto pode recorrer à memória com o objetivo de saber se já houve experiências anteriores relacionadas com aquela necessidade – daí a importância de uma prestação de serviço de qualidade para se deixar uma boa impressão – ou recorrer a fontes pessoais (família, amigos, vizinhos, etc – famosa propaganda boca-a-boca), comerciais (propaganda, vendedores, embalagens e mostruários), públicas (meios de comunicação em massa) e experimentais (manuseio, exame e uso do produto). No que tange a propaganda boca-a-boca, há que se ressaltar, segundo Sheth e Parvatiyar (1995a), que quanto maior for a credibilidade da fonte de seu comunicador e o tipo de rede utilizada para que a informação seja transmitida, maior será a sua influência sobre o consumidor no sentido de aceitar ou repelir o produto ou serviço.

Kotler e Keller (2012) destacam que ao coletar informações sobre o bem desejado, o cliente conhecerá um conjunto total dos serviços disponíveis, sendo que à medida que adquirir mais informações, apenas algumas permanecerão como concorrentes sérios até ser realizada a escolha final. Desta maneira, a organização precisa ter uma estratégia para que sua marca esteja no conjunto de conscientização, no conjunto de consideração e no conjunto de escolha do cliente potencial. Deve, ainda, identificar as outras marcas no conjunto de escolha para que possa planejar apelos competitivos e identificar as fontes de informação do

consumidor para avaliar sua importância e preparar comunicações efetivas para o mercado-alvo, ou seja, deve elaborar uma estratégia capaz de tornar seu serviço conhecido no mercado e com fortes chances de ser selecionado por seu público-alvo.

O terceiro passo neste processo é a avaliação de alternativas, onde o consumidor escolherá dentre as marcas concorrentes àquela que vai entregar-lhe o maior valor, que é calculado, segundo Kotler e Keller (2012), observando-se a relação custo /benefício. Após, passa-se a etapa principal, que é o ato da compra ou contratação do bem desejado, no qual o consumidor finalmente terá a oportunidade de experimentar o que foi adquirido e assim, satisfazer suas necessidades. Esta experiência leva a etapa derradeira (pós-compra), onde o consumidor compara o desempenho do produto ou serviço adquirido com as experiências anteriores para ter ou não a satisfação quanto ao novo produto ou serviço consumido (LUCENA *et al*, 2011). Neste sentido, Kotler e Keller (2012, p. 196) esclarecem que:

[...] o que gera satisfação pós-compra é a proximidade entre suas expectativas e o desempenho percebido do produto: se o desempenho não alcança totalmente as expectativas, o cliente fica desapontado; se alcança, ele fica satisfeito e se excede, ele fica encantado. Esses sentimentos definem se o cliente voltará a comprar o produto e se falará favoravelmente ou desfavoravelmente sobre ele para outras pessoas. Por isso sugere-se que o apelo do produto deve representar fidedignamente seu provável desempenho.

Observa, ainda, estes mesmos autores (Kotler e Keller, 2012) que as expectativas dos clientes são influenciadas pelas mensagens recebidas por parte de vendedores, amigos e outras fontes de informação. Por isso, é fundamental para as prestadoras de serviços, assim como para qualquer outra empresa, que criem uma sólida impressão inicial para estabelecer uma âncora positiva, de forma que as experiências subsequentes sejam vistas com olhos mais benevolentes.

Portanto, compreender as necessidades e desejos dos contratantes, inclusive o que contribui para o seu surgimento, descobrir as principais fontes de pesquisa que os clientes utilizam para levantar informações sobre o serviço, e no caso especial da advocacia, desenvolver estratégias que sejam permitidas por lei e que facilitem esse levantamento, além de oferecer um serviço que tenha como diferencial a excelente qualidade, o preço competitivo e um atendimento *vip* tornarão mais provável à escolha e contratação dos serviços. Neste sentido, Motta e Faria (2012) relatam que uma recente pesquisa realizada pela Revista Advocacia 500

mostrou que o que mais conta no momento da contratação de um advogado é a sua reputação profissional, e a causa de maior rescisão contratual, a percepção de queda na qualidade dos serviços contratados.

Segundo este estudo, o preço é o quinto item em importância, ficando atrás até mesmo da capacidade em oferecer resultados e do relacionamento pessoal com os profissionais. Apesar disto, recomenda Asensi (2013) que, uma vez efetivado o negócio e prestado o serviço, deve-se ficar atento para a verificação da satisfação do cliente, uma vez que é essa satisfação que proporcionará visibilidade de sua marca não só para o contratante, mas também para futuros clientes.

Sabedores, então, da importância que a satisfação do cliente tem para o futuro do negócio já que ela gera uma economia (é mais barato reter do que conquistar) e uma vantagem competitiva sobre o concorrente, foi analisado sistematicamente, no item seguinte, sobre o *marketing* de relacionamento, que é justamente o processo que visa garantir a satisfação contínua dos clientes atuais ou mesmo daqueles que já foram clientes, afinal, o relacionamento é o fator-chave para conhecê-los e satisfazer suas necessidades.

2.5 Marketing de Relacionamento

Como já mencionado, a competitividade é algo que tem se tornado corriqueiro na vida do advogado. Ele, então, para se sobressair frente aos demais colegas de trabalho (concorrentes), precisa se diferenciar, adotando procedimentos que melhorem a qualidade do serviço prestado e assim, conquiste clientes. Porém, a dinâmica atual do mercado tem demonstrado que manter a base de clientes já existentes é uma estratégia mais vantajosa e mais barata do que ir em busca de novos (clientes). Ademais, um relacionamento forte assegura maior dificuldade para que os concorrentes entendam, copiem ou desfaçam suas estratégias. Diante desses fatos, torna-se imprescindível a compreensão pormenorizada acerca do tema *marketing* de relacionamento, o que foi feito nos subitens seguintes.

2.5.1 Conceito e antecedentes históricos

O *marketing* de relacionamento é o processo por meio da qual a empresa constrói alianças de longo prazo, tanto com clientes atuais, como potenciais, de tal

forma que o comprador e o vendedor busquem os mesmos objetivos (GIULIANI; McMANUS, 2010). Para tanto, esclarece Donaldson (1998), que é necessário à instituição compreender as necessidades dos clientes, tratá-los como parceiros e esforçar-se para que seus empregados satisfaçam suas necessidades (dos clientes) com o melhor atendimento possível.

Contudo, nem sempre houve essa preocupação por parte das organizações. Num passado não muito distante, o foco era outro. Segundo, Sheth e Parvatiyar (1995b), os primeiros pensadores do *marketing* preocupavam-se com a instituição e seu operacional, visando uma maior eficiência dos canais de comercialização e nos serviços prestados por eles (transporte e transformação de bens). Assim, o destaque era dado aos atacadistas e varejistas que eram os grandes responsáveis por atingir a eficiência do *marketing*.

Com a chegada da Era Pré-Industrial, onde prevalecia uma economia agrícola e o comércio de artefatos, houve uma mudança no foco de *marketing* já que os produtores e consumidores interagiam diretamente uns com os outros. Essa interação fez desenvolver um relacionamento forte entre aqueles, o que gerava confiança para a realização de novos negócios. Era o surgimento do *marketing* de relacionamento (SHETH; PARVATIYAR, 1995b). Ressalta-se que neste período da história já havia a preocupação com a retenção de clientes, tanto que foi neste momento em que houve o desenvolvimento das marcas com a finalidade não apenas de identificar o produto, mas também de garantir sua qualidade e facilitar uma nova comercialização com o mesmo cliente, quiçá com outros (SHETH; PARVATIYAR, 1995b).

Com o desenvolvimento das máquinas, já na Era Industrial, os fabricantes foram motivados a produzir em grande escala, o que fez surgir estoque (o que era uma novidade, pois não havia grandes produções na Era anterior) e com ele, dos atacadistas, distribuidores e outros intermediários de *marketing* que passaram a assumir a responsabilidade pelo armazenamento do excesso da produção, bem como da localização e persuasão de mais e novos compradores: já não havia mais a interação entre produtor e consumidor.

Estas condições deram origem à venda agressiva já que havia a necessidade, a todo custo, de se obter sucesso na negociação (SHETH; PARVATIYAR, 1995b). Entretanto, ainda no final desta Era, começaram alguns comerciantes a perceberem que seus clientes não costumavam retornar à empresa

para realizar novas compras. Desta maneira, apoiados pela escola de gestão do pensamento de *marketing*, passaram a desenvolver estratégias que, baseadas no comportamento de compra de seus clientes, pudessem fidelizá-los. Foi neste momento de transição da Era Industrial para a Era Pós-Industrial que surgiu a segmentação de mercado, o retorno para as mãos dos comerciantes do controle sobre os canais de distribuição, bem como o desenvolvimento de alternativas para sobressair-se a concorrência. Houve, portanto, o renascimento do *marketing* focado no cliente e na manutenção de um relacionamento de longo prazo com os consumidores (SHETH; PARVATIYAR, 1995b). Diante dessa ressurreição, foram abordadas, no tópico seguinte, as principais estratégias de *marketing* de relacionamento, especialmente aquelas voltadas à prestação de serviços.

2.5.2 Estratégias do *marketing* de relacionamento

Uma vez que o *marketing* de relacionamento visa à construção de relacionamentos duradouros, é preciso compreender como alcançar este objetivo. Para tanto, sugeriu Sheth e Parvatiyar (1995a) que a organização permita ao cliente se envolver e participar do processo executório e/ou decisório do serviço contratado. Na advocacia, por exemplo, seria a possibilidade de o cliente participar das principais decisões processuais. Neste sentido, Asensi (2013) esclarece que seria uma boa estratégia trazer o cliente para o cotidiano do serviço, apesar de sempre deixar claro que o conhecimento técnico do advogado seria suficiente para uma tomada de decisão. Entretanto, entende ser conveniente convidá-lo (o cliente) para uma reunião para ouvir sua sugestão acerca das alternativas que poderão ser seguidas dali em diante. Assim, o advogado deve apresentar-lhe cada uma das alternativas, sempre perpassando por seus prós e contras.

Indica ainda, Sheth e Parvatiyar (1995a), a correta utilização dos avanços tecnológicos já que facilitam o processo de envolvimento e gestão de relacionamentos com os consumidores individuais. Mais uma vez Asensi (2013, p. 69) referenda este entendimento ao afirmar que “Atualmente, o mundo virtual se impõe ao mercado do direito, e quem quer permanecer nele tem a obrigação de entender como esse mundo funciona e utilizá-lo frequentemente”.

Neste sentido, recomenda a postagem de palestras, miniaulas e entrevistas no *Youtube* e outros repositórios de vídeos; a utilização do *facebook*,

Twitter, LinkedIn, dentre outras redes sociais para estreitar os laços com os clientes e divulgar o trabalho realizado e por fim, o desenvolvimento de um *site* que seja bonito, apresentável, funcional, acessível e que tenha informações atualizadas. Acrescentam Motta e Faria (2012) a necessidade da existência de uma estrutura adequada de linhas de telefone já que muitos clientes ainda chegam até o escritório por este meio.

Asensi (2013) ainda destaca outras estratégias que podem ser utilizadas para fidelizar o relacionamento com o cliente: (1) a definição de um público-alvo. Essa estratégia permite uma abordagem mais consistente e sensível à especificidade e expectativa daquele público. Um advogado trabalhista, por exemplo, precisa saber que tipos de atividades profissionais são exercidas na cidade onde advoga, qual linha de raciocínio seguida pelo julgador local, além de acompanhar os julgamentos que possam, de alguma forma, interferir nos processos que trabalha; (2) ter um cadastro atualizado e com o máximo de informações relevantes a respeito de seus clientes, pois isso lhe permitirá prestar um serviço melhor e mais direcionado. Assim, procure conhecer a área de atuação do cliente, o seu foco, seu mercado de atuação, bem como os problemas enfrentados pelo setor e por ele (cliente) dentro deste mercado; (3) preste um serviço de qualidade, com ética e transparência afinal, estes são pressupostos fundamentais para se conseguir a confiabilidade de sua marca. Ademais, busque enquanto advogado, fazer-se presente às atividades do cliente, além de tentar antecipar e prever suas solicitações. Trate-o como *vip* e por fim, preste contas e divulgue informações compreensíveis acerca de suas demandas e necessidades; e (4) mantenha o vínculo com cliente, mesmo após a prestação do serviço, pois esta atitude possibilitará o seu retorno, fidelização e obtenção de novos clientes por indicação. Para isso, envie um cartão de aniversário, um *newsletter*, um novo livro publicado, convide-o a participar das redes sociais do escritório, etc.

Mazzuco, Dutra e Casagrande (2012) ainda apresentam como estratégias capazes de auxiliar na fidelização de clientes a sua mensuração, ou seja, a realização de pesquisas sistemáticas para verificar o grau de satisfação do cliente com o serviço prestado. Desta maneira é possível direcionar os próximos passos da organização. Sugerem, também, a colocação de barreiras capazes de dificultar a troca de fornecedor, uma vez que os consumidores ficam mais resistentes a procurar o concorrente quando isso envolve altos custos de capital, de procura, perda de

descontos por fidelidade e assim por diante. Por fim, esclarece que é necessário oferecer alta satisfação aos consumidores, pois fica difícil para um fornecedor atraí-los unicamente ofertando preços mais baixos, caso eles estejam totalmente satisfeitos com o serviço ofertado.

Ressalta, contudo, os mesmos autores (Mazzuco, Dutra e Casagrande (2012)) que para estas estratégias surtirem efeito, é necessário que as instituições estejam preparadas, ou seja, que seus proprietários, sócios e colaboradores tenham compreendido a nova filosofia (foco no cliente), aceito-a, além de estarem dispostos a colocarem-na em prática. Assim, esclarecem que:

[...] A empresa deve estar voltada ao cliente e não ao produto, e precisa saber repassar isso a todos os seus colaboradores, para que possam atender aos clientes da melhor forma possível.

[...]

Para que o marketing de relacionamento seja efetivo, é necessário primeiro ter todo o corpo de funcionários comprometidos com isso. As pessoas precisam receber treinamentos específicos para que estejam preparadas para lidar com todo o tipo de situação que possa ocorrer e que precise de sua ação rápida para não decepcionar o cliente. Cada oportunidade de atender bem ao cliente e superar suas expectativas deve ser aproveitada (MAZZUCO; DUTRA; CASAGRANDE, 2012, p. 92).

Portanto, não basta simplesmente querer aplicar as estratégias de *marketing* de relacionamento. É necessário, antes, reformular toda a concepção que a organização possui acerca do verdadeiro responsável pela existência da empresa: o cliente. Assim, o *marketing* de relacionamento é uma estratégia fundamental a ser utilizada por todo tipo de organização que vise sua longevidade, inclusive pelos escritórios de advocacia. Neste sentido, e tendo em vista que as estratégias de *marketing* foram apresentadas de maneira especial para os profissionais da advocacia, foi tratado na unidade seguinte sobre o *marketing* jurídico, um ramo específico da administração desenvolvido para auxiliar os advogados em seu cotidiano.

2.6 Marketing Jurídico

O *marketing* jurídico, segundo Asensi (2013) é um conjunto de estratégias e ações com o objetivo de posicionar uma determinada marca, produto ou serviço no mercado, com foco especial nas especificidades do público-alvo previamente

definido, ou, nas palavras de Erse e Guedes (2011, p. 31) um “[...] conjunto de esforços estratégicos de marketing dentro da comunidade jurídica, utilizando os instrumentos de acordo com o Código de Ética da OAB para suprir as necessidades dos clientes”. Eles ainda afirmam que esta especialidade é uma área ainda recente no Brasil e até mesmo no mundo, mas que mesmo assim pode ser dividida em quatro etapas, conforme demonstra o Quadro 5.

Quadro 5 - Evolução histórica do *marketing* jurídico no Brasil

Etapa	Período	Características
1ª	Até a década de 80	A comunicação, na época, não era pensada como uma técnica. Os profissionais são intuitivos, e as técnicas se resumem a carisma pessoal, produção intelectual e baixa concorrência.
2ª	Década de 90	Com a explosão das privatizações e fusões, bancas enormes se formam, e a comunicação passa a ser melhor pensada, porém de maneira generalista. O conceito passa a solidificar-se em São Paulo, onde a concorrência é maior.
3ª	Atual	Surge o marketing jurídico, a comunicação passa a ser integrada e segmentada para a obtenção de resultados econômicos. Novas maneiras de envolver o cliente são criadas. Pressão na OAB para permitir a comunicação ética de forma mais livre. Cresce a importância das marcas jurídicas e das análises estratégicas. O conceito espalha-se por todo o país.
4ª	Futuro	A comunicação passa a fazer parte do negócio jurídico, auxiliando no relacionamento com os clientes. Desenvolvendo contatos, segmentando a marca, criando produtos inovadores, estudando a expansão da banca. É a elevação do marketing jurídico como ferramenta diária de trabalho e a modificação do código de ética da OAB para uma melhor acomodação dos profissionais do direito.

Fonte: Erse; Guedes (2011, p. 29)

Nesse sentido, são válidas as observações realizadas por Asensi (2013), ao afirmar que o *marketing* jurídico possibilita ao advogado posicionar a sua marca no mercado de forma muito mais planejada e controlada. Segundo ele, através de ações coordenadas e com objetivos bem traçados é possível potencializar oportunidades e resultados de forma muito mais eficiente e menos desgastante. Para tanto, recomenda o adequado relacionamento com o cliente e com a mídia.

Tendo em vista que relacionamento com o cliente já foi objeto de estudo deste trabalho, o item seguinte fez abordagem acerca do relacionamento com mídia.

2.6.1 Relacionamento com a mídia

A abordagem deste tópico pode gerar estranheza em muitos profissionais do Direito, especialmente naqueles que conhecem um pouco mais o CEDOAB e o Provimento n.º 94/2000 do CFOAB, já que tais normas regulamentam de forma sistemática a publicidade dos serviços advocatícios, dizendo o que pode ser feito, onde e como.

Contudo, apesar desta situação, que limita a divulgação dos serviços jurídicos, é imprescindível que os advogados saibam que, tão importante quanto planejar a organização e gestão do escritório é planejar as estratégias que serão utilizadas para dar visibilidade às atividades desenvolvidas. Assim, para manter-se em patamar de igualdade com a concorrência, mas, sem ferir os preceitos éticos da categoria, sugere Asensi (2013) que ocorra a produção de bens públicos, ou seja, instrumentos ou ferramentas em formatos tradicional (impresso ou falado) ou digital que divulgue informações relevantes, ou ainda, estratégias de *marketing* para dar visibilidade ao negócio. Chega inclusive a afirmar que “A formulação de um bom *site*, a publicação de um artigo em revista ou a concessão de uma entrevista, por exemplo, são estratégias de relacionamento com a mídia que repercutem na visibilidade e confiabilidade da empresa de advocacia” (ASENSI, 2013, p. 60).

No que tange a produção desses bens (públicos), é possível sugerir a construção de uma identidade visual calcada em detalhes diferenciais, como o logotipo do escritório, o cartão de visitas, cartas timbradas, envelopes, sites, pastas personalizadas, canetas e até o designer do estabelecimento (ASENSI, 2013). Reforça esse entendimento Motta e Faria (2012) ao afirmarem que o logotipo é o primeiro passo para a diferenciação e estruturação da marca e que por causa disso, todo e qualquer material de uso diário, que é ou pode ser visto pelo público-alvo do escritório, deveria tê-lo (o logotipo) impresso.

Ademais, contribui também para este objetivo (dar visibilidade ao negócio): (1) a produção de *newsletter*, que é um informativo virtual destinado a levar informações com conteúdo jurídico de qualidade para o mercado, especialmente para os clientes do escritório. Neste sentido, Asensi (2013, p. 73)

chega a explicar que “[...] em alguns casos, o cliente identifica na notícia veiculada algum problema pessoal ou profissional seu, o que pode resultar numa procura à sua empresa para a respectiva solução”.

Cappellari (2011) ainda destaca a importância da publicação de artigos, livros ou periódicos, bem como a participação em eventos como congressos, seminários, palestras, principalmente se for a título de palestrante, debatedor ou apresentador de trabalhos. Segundo ele, a publicação em revistas especializadas, jornais e livros transmitem credibilidade, o que acaba se refletindo no profissional que o produziu. Motta e Faria (2012, p. 86) completam afirmando que:

Resumidamente, geramos conteúdo para o mercado, mostramos da forma correta, criamos relacionamento com novos clientes e efetivamente temos chances de oportunidades únicas com pessoas que se interessaram por nosso conhecimento, inovação e estrutura.

Contribui, também, para dar visibilidade ao negócio jurídico, segundo Lima (2009), o fato de o advogado trabalhar seu *networking* profissional que é uma corrente de conexões que se cruzam em intervalos regulares, envolvendo contatos e relacionamentos que podem ajudar o profissional a alcançar seus objetivos (MOTTA; FARIA, 2012). Assim, o principal ponto desta ferramenta é a comunicação, o relacionamento, a conversa com conhecidos para, de forma discreta e zelosa, divulgar seu trabalho e fazer com que estes repassem a informação. O mesmo autor ainda retrata os reflexos que a sala de aula pode trazer para o escritório do advogado já que na academia (Faculdades), este profissional passa a ser o verdadeiro detentor da verdade acerca de determinada disciplina (LIMA, 2009), verdadeiro especialista que certamente será procurado ou indicado, sempre que necessário por seus alunos e /ou familiares.

Por fim, é preciso esclarecer, segundo Asensi (2013), que o relacionamento com a mídia exigirá a observação de, pelo menos, dois pressupostos, quais sejam: (1) a identificação, dentre os meios de comunicação existentes, daqueles passíveis de utilização. Neste sentido, recomenda-se uma análise ao artigo 3º do provimento n.º 94/2000 que define quais meios, formas e instrumentos são passíveis de utilização. E (2), análise acerca da adequação do meio escolhido com os objetivos propostos, bem como de sua eficácia. Não seria adequado nem proveitoso, por exemplo, um advogado especialista em Direito Penal divulgar seus serviços numa associação de portadores de necessidades especiais.

Diante do exposto, percebe-se, claramente, que é possível conciliar o Código de Ética da Advocacia com as necessidades empresariais do setor jurídico, principalmente no que tange a divulgação dos serviços a serem prestados com a conquista e fidelização de clientes.

Feita, então, a revisão bibliográfica acerca do tema objeto deste estudo, passou-se a etapa seguinte que abordou os procedimentos metodológicos, ou seja, a descrição dos métodos e procedimentos adotados na pesquisa, como demonstrado no item seguinte.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo foram apresentados os apontamentos acerca da metodologia utilizada na elaboração da pesquisa com os advogados inscritos e atuantes na Comarca de Paracatu-MG. Para tanto, perpassou-se pelos tipos de pesquisa, população, além dos procedimentos utilizados para a coleta, análise e interpretação de dados.

3.1 Tipos de Pesquisa

Na primeira fase deste estudo foi adotada a pesquisa exploratória, que segundo Gil (2010, p. 27) “tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses”. De forma semelhante, Malhotra (2012, p. 58) afirma que é “usada em casos nas quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes de poder desenvolver uma abordagem”.

Deste modo e com a finalidade de se obter dados para o desenvolvimento de uma abordagem específica, foram coletados dados junto ao site da OAB/MG, onde se buscou a relação de todos os advogados inscritos na subseção de Paracatu. Assim, foi possível organizar uma lista composta com o nome de 321 (trezentos e vinte e um) advogados. Deste total, 15 (quinze) já estavam falecidos, 57 (cinquenta e sete) com a inscrição cancelada, 15 (quinze) com a inscrição suspensa, 06 (seis) com a inscrição licenciada por incompatibilidade com o exercício da advocacia e mais 01 (um) com a inscrição extinta, o que os impede, legalmente, de exercer a profissão. Outros 15 (quinze) patronos tinham sua inscrição devidamente ativa na subseção da OAB de Paracatu-MG, porém, por algum motivo, não advogavam na cidade objeto do estudo. Portanto, restou uma população de 212 (duzentos e doze) profissionais jurídicos inscritos e atuantes no local onde se deseja realizar a pesquisa.

Na segunda fase do estudo foi utilizada a pesquisa do tipo diagnóstico, que segundo Roesch (2009) é a destinada a explorar o ambiente organizacional e de mercado, além de levantar e definir problemas. Para tanto foi utilizada a técnica do método de levantamento que:

[...] envolve um questionário estruturado que os entrevistados devem responder. Assim, este método se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre seu comportamento, intenções, atitudes, consciência, motivações e características demográficas e de estilo de vida (MALHOTRA, 2012, p. 140).

O questionário, segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 184) “[...] é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Neste mesmo sentido, Gil (2010, p. 102) esclarece que “por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”.

Importante frisar que o citado questionário, conforme o apêndice A em anexo, é composto por 17 (dezessete) questões fechadas, com a possibilidade, em alguns casos, de serem acrescentadas informações de forma livre. Ressalta-se que esse roteiro foi criado pela própria pesquisadora para atender aos objetivos do trabalho, conforme pode ser demonstrado pelo Quadro 6 que apresentou o relacionamento das perguntas que compõem o questionário com cada uma das dimensões apresentadas na revisão bibliográfica.

Quadro 6 – Relação das dimensões da revisão bibliográfica com as perguntas do questionário

Pergunta da pesquisa	Dimensão	Subdimensão	Perguntas específicas do questionário
As estratégias utilizadas pelos advogados inscritos e atuantes na Comarca de Paracatu-MG levam à retenção de clientes?	Mix de <i>marketing</i>	Produto (Serviço)	8; 10; 17.5; 17.6; 17.8 e 17.9
		Preço	16.8; 16.14 e 17.10
		Praça	5 e 17.1
		Promoção	11; 13; 16.1; 16.2; 16.3; 16.4; 16.5; 16.6; 16.9; 16.10; 16.11; 16.13; 17.11; 17.12 e 17.14
	<i>Marketing</i> de serviços	-	6; 8; 9; 10.5; 12 e 16.7
	Comportamento do consumidor	-	3; 7; 8; 13; 16.1; 16.2; 16.3; 16.4; 16.5; 16.6; 16.9; 16.10; 16.11; 16.12; 16.13; 17.4; 17.11; 17.13; 17.14 e 17.16
	<i>Marketing</i> de relacionamento	-	4; 7; 8; 9; 10; 12; 13; 16.1; 17.3; 17.4; 17.5; 17.6; 17.7; 17.8; 17.9; 17.11; 17.13; 17.14; 17.15; 17.16 e 17.17
<i>Marketing</i> jurídico	-	14, 16 e 17	

Fonte: Autoria própria

Diante do quadro apresentado, foi possível demonstrar que cada uma das dimensões ou temas abordados na revisão bibliográfica teve seu respectivo questionamento configurado no questionário enviado aos potenciais respondentes, ou seja, aos advogados da cidade de Paracatu-MG, que revelaram se as estratégias utilizadas e ligadas a cada uma daquelas dimensões levavam a retenção de clientes. Neste sentido, pode-se citar como exemplo, a pergunta de número 7 (sete) que revela situações inerentes ao *marketing* de relacionamento, já que o atendimento adequado pode refletir na satisfação ou não do cliente, e, conseqüentemente, na sua fidelização.

3.2 População e Amostra

A população-alvo objeto desta pesquisa, ou, “a coleção de elementos ou objetos que possuem as informações procuradas pelo pesquisador e sobre os quais

devem ser feitas inferências” (MALHOTRA, 2012, p. 271) foram os advogados inscritos e atuantes na OAB da subseção de Paracatu-MG, que segundo dados coletados junto ao *site* da instituição, são 212 (duzentos e doze) profissionais. Ressalta-se, desta maneira, que a população pesquisada foi composta estritamente por advogados militantes na urbe mineira. Os demais (109), por questão, de conveniência, não tiveram seus dados compilados já que 15 (quinze) estavam falecidos, 57 (cinquenta e sete) com a inscrição cancelada, 15 (quinze) com a inscrição suspensa, 06 (seis) com a inscrição licenciada por incompatibilidade com o exercício da advocacia, 01 (um) com a inscrição extinta e 15 (quinze) com a inscrição devidamente ativa, porém, não advogavam na cidade pesquisada.

Neste sentido e tendo em vista que a população da qual se deseja obter informações é relativamente pequena, optou-se por realizar um censo, que segundo Malhotra (2012) envolve a enumeração completa dos elementos da população-alvo. Ressalta-se que dos 172 (cento e setenta e dois) advogados contactados, apenas 116 (cento e dezesseis) questionários foram respondidos pelas seguintes razões: em alguns casos não foi possível à obtenção de dados suficientes para se chegar até o profissional; ou, quando estes dados existiam, os profissionais não foram localizados.

Ademais, dos 116 respondentes, apenas 68 (sessenta e oito) declararam estar advogando no momento da pesquisa. O restante, 48 (quarenta e oito), apesar de devidamente habilitados, não exerciam a função, e, por este motivo, não tiveram seus dados analisados. Tal situação pode ser demonstrada pelo Quadro 7.

Quadro 7 – Quantidade de respondentes que advogam em Paracatu-MG

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	68	58,6	58,6	58,6
	Não	48	41,4	41,4	100,0
	Total	116	100,0	100,0	

Fonte: IBM SPSS Statistics Data Editor

Destes 68 (sessenta e oito) profissionais, 32 (trinta e dois) advogam em escritórios individuais, 31 (trinta e um) em sociedades advocatícias e 05 (cinco) são advogados empregados. Estes últimos, por não precisarem se preocupar diretamente com a fidelização de clientes, também tiveram seus dados eliminados do processo de análise de dados. Portanto, foram realmente analisados os dados

ofertados por apenas 63 profissionais jurídicos, ou seja, a amostra, que de acordo com Malhotra (2012), “[...] é um número menor de sujeitos tirados de uma determinada população” acabou sendo constituída por 63 advogados.

3.3 Instrumento e Coleta de Dados

O instrumento utilizado para levantar os dados destinados a esclarecer a pergunta da pesquisa foi um questionário, elaborado com base no pensamento da própria autora, que analisando a revisão bibliográfica desenvolveu o quadro 6, demonstrado anteriormente, que abordou todas as dimensões estudadas que poderiam afetar o resultado acerca da retenção de clientes pelos advogados que atuam na cidade de Paracatu-MG.

Para a coleta de dados, a pesquisadora procurava pessoalmente o advogado em seu escritório, explicava-lhe sobre o trabalho que estava desenvolvendo e convidava-o, a voluntariamente, responder o questionário que lhe era entregue. Assim, se o mesmo aceitasse o convite, deixava o citado documento com o entrevistado e agendava uma nova data para obtê-lo respondido. Tal procedimento aconteceu no período de 04 a 22 de novembro de 2013.

3.4 Procedimentos para a Análise e Interpretação dos Dados

Uma vez obtidas às informações desejadas, foram elas submetidas à análise e interpretação qualitativa, utilizando-se, para tal, o *software IBM SPSS Statistics Data Editor*, que permitiu realizar uma análise discursiva através de estatística simples. Observe que a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, pois teve fundamentação na realidade obtida pelas pessoas em interação, além de tentar compreender situações únicas, procurando entender o fenômeno pela percepção dos atores e pela busca da descrição dos processos, sentidos e conhecimentos (MAZZUCO; DUTRA; CASAGANDE, 2012).

Esclarecido, portanto, os procedimentos metodológicos utilizados para a obtenção dos dados primários, passou-se a etapa da análise e interpretação desses dados, ou seja, a demonstração do que foi obtido com o presente trabalho.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos na pesquisa de campo que revelam situações acerca das 05 (cinco) dimensões abordadas na revisão bibliográfica, quais sejam: composto de *marketing*, *marketing* de serviços, comportamento do consumidor, *marketing* de relacionamento e *marketing* jurídico.

4.1 Resultados do Estudo: Composto ou Mix de *Marketing*

No que tange ao composto de *marketing*, pode-se afirmar que o serviço que está sendo ofertado aos clientes está acompanhando às mudanças de mercado (mudanças econômicas, normativas, sociais e nas instituições jurídicas) tendo em vista que 38,1% dos advogados pesquisados se declaram com um nível de atualização muito bom; 41,3% bom, enquanto que apenas 9,5% razoável, conforme demonstra Quadro 8.

Quadro 8 - Atualização dos advogados quanto às mudanças de mercado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	7	6,0	11,1	11,1
	Muito boa	24	20,7	38,1	49,2
	Boa	26	22,4	41,3	90,5
	Razoável	6	5,2	9,5	100,0
	Total	63	54,3	100,0	
Missing	System	53	45,7		
Total		116	100,0		

Fonte: IBM SPSS Statistics Data Editor

Neste sentido, o quadro 9 revela que 90,7% dos entrevistados apontam o notório saber sobre a área para a qual foi contratado como responsável pela fidelização dos clientes perante o escritório.

Quadro 9 – Importância da estratégia “ter notório saber sobre a área para a qual foi contratado” para fins da fidelização de clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	49	42,2	90,7	90,7
	Não	5	4,3	9,3	100,0
	Total	54	46,6	100,0	
Missing	System	62	53,4		
Total		116	100,0		

Fonte: IBM SPSS Statistics Data Editor

Paralelamente a esta atualização, os profissionais em estudo valorizam como muito importantes à ética (98,4%), a qualidade (95,2%), a transparência (92,1%) e o atendimento diferenciado (79,0%). Mas, reconhecem que o que realmente gera fidelização é ter ética na prestação do serviço (100%) e prestar contas ao cliente, divulgando informações claras e compreensíveis sobre o seu caso (92,7%). Neste sentido, apenas 58,3% dos respondentes, enxergam o atendimento vip como estratégia capaz de fidelizar clientes, como é possível observar pela leitura do Quadro 10, talvez até porque tal característica seja prática rotineira em qualquer estabelecimento prestador de serviços advocatícios.

Quadro 10 – Importância da estratégia “atendimento vip” para a fidelização de clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	28	24,1	58,3	58,3
	Não	20	17,2	41,7	100,0
	Total	48	41,4	100,0	
Missing	System	68	58,6		
Total		116	100,0		

Fonte: IBM SPSS Statistics Data Editor

Todos estes fatores demonstram que o serviço prestado tende a atender as necessidades dos consumidores, tornando-se um diferencial que poderá ser decisivo frente à acirrada concorrência (KOTLER, 1972). Inclusive, este diferencial, é duplamente exigível já que é impossível separar o prestador do serviço de sua execução, tendo em vista que ele é contratado e consumido ao mesmo tempo.

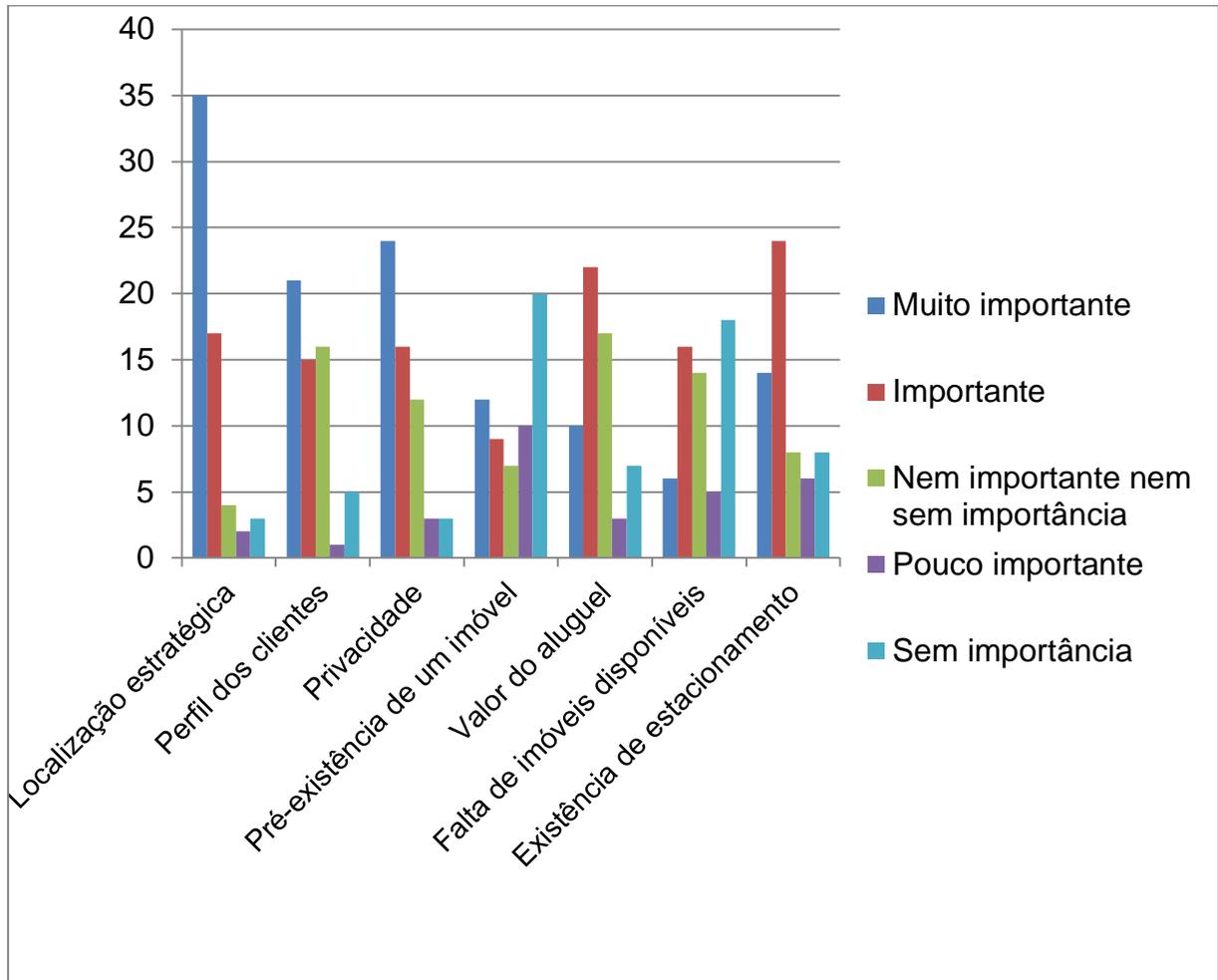
Deste modo, o profissional precisa ter um nível considerado de conhecimento acerca da área em que atua, além de zelar pela qualidade do relacionamento com o cliente.

Contudo, essa qualidade, por mais que seja considerada como muito importante pelos advogados durante a prestação dos serviços, fica prejudicada em alguns casos, já que 12 (doze) profissionais, não são especialistas, atuando, assim, em todas as áreas jurídicas para a qual for contratado (cível, criminal, empresarial etc.). Essa situação desfavorece o advogado “clínico geral” que provavelmente não conseguirá conhecer profundamente sobre o assunto objeto da ação, justamente por não lidar apenas com esse assunto, o que reflete em menor qualidade do serviço prestado.

Quanto aos honorários advocatícios, foi observado que apenas 04 (quatro) dos profissionais pesquisados cobram honorários inferiores aos recomendados pela OAB. A grande maioria (84,9%) prefere valorá-los de modo a refletir o *status*, os serviços agregados, a possibilidade de sucesso e a qualidade do serviço prestado, o que, além de contribuir para sua fidelização, é um bom sinal, afinal, pesquisas demonstram que o preço não é o fator decisivo para a contratação de um serviço (MOTTA; FARIA, 2012). De qualquer forma, para influenciar o comportamento de seus clientes, 47 dos 63 entrevistados já ofereceram alternativas diferenciadas no que tange a forma de pagamento.

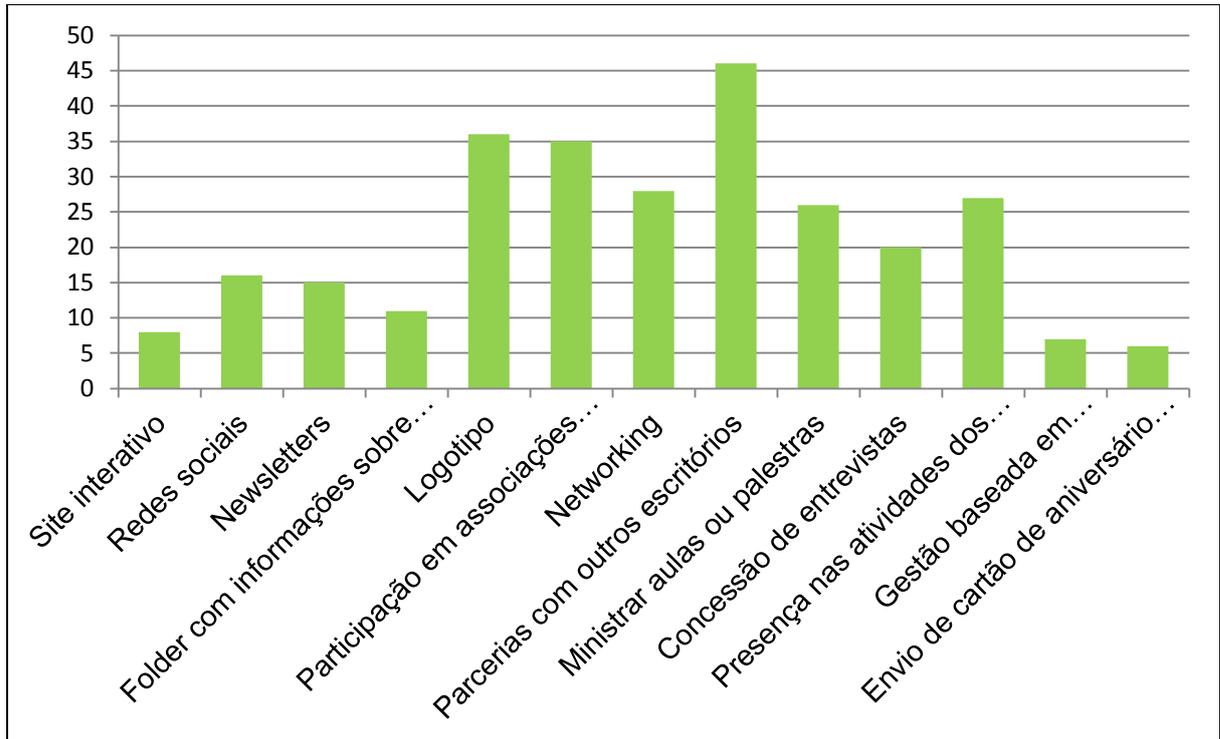
Os advogados de Paracatu-MG estão atentos, também, no que se refere ao local escolhido para instalação do escritório de advocacia, uma vez que o fator que mais influenciou os entrevistados foi à localização estratégica do imóvel, seguindo assim, as orientações emanadas por Kotler e Levy (1969) que afirmam que sua localização precisa ser devidamente planejada para tornar o serviço mais acessível. Inclusive, 43 dos 63 entrevistados reconhecem este fator como forte influente para a satisfação dos clientes e sua conseqüente fidelização perante o escritório. Ademais, neste mesmo sentido, como mostra o Gráfico 11, vários outros fatores também são observados no momento da escolha do local do escritório, tais como: o perfil dos clientes, a privacidade do local, o valor do aluguel e a existência de estacionamento. Isso porque todos estes fatores juntos geram valor agregado ao serviço prestado e maior satisfação para o cliente, o que reflete diretamente no processo de sua retenção.

Gráfico 11 – Fatores que influenciam a escolha do local para instalação do escritório de advocacia



Fonte: Autoria própria

Quanto à promoção, apesar de todas as limitações legais impostas pela OAB, é possível ocorrer, sem ferir o regramento pátrio já que a doutrina oferece diversas alternativas. Contudo, apesar desta possibilidade, poucos advogados têm aproveitado estas estratégias para dar visibilidade a sua marca, conforme demonstra o Gráfico 12.

Gráfico 12 – Estratégias utilizadas na divulgação dos serviços advocatícios

Fonte: Autoria própria

O não aproveitamento destas estratégias gera preocupação, principalmente pelo fato de muitas delas serem tão comuns, acessíveis, simples e baratas e por representarem uma ótima oportunidade de dar notoriedade à marca, como é o caso dos sites, redes sociais, newsletters e folders. Asensi (2013, p. 70) chega a afirmar que “Alguns profissionais do direito têm utilizado de maneira bastante inteligente tais ferramentas, principalmente quando exploram o potencial proativo dos usuários das redes sociais”. Contudo, esta não é uma realidade da advocacia paracatuense.

Outra situação que foi observada na pesquisa e que é considerada preocupante é o fato de que poucos advogados ou escritórios, apenas 57,1%, têm um logotipo para representar sua marca. Segundo Motta e Faria (2012) o logotipo é o primeiro passo da diferenciação porque ao visualizá-lo o cliente logo fará remissão ao seu serviço.

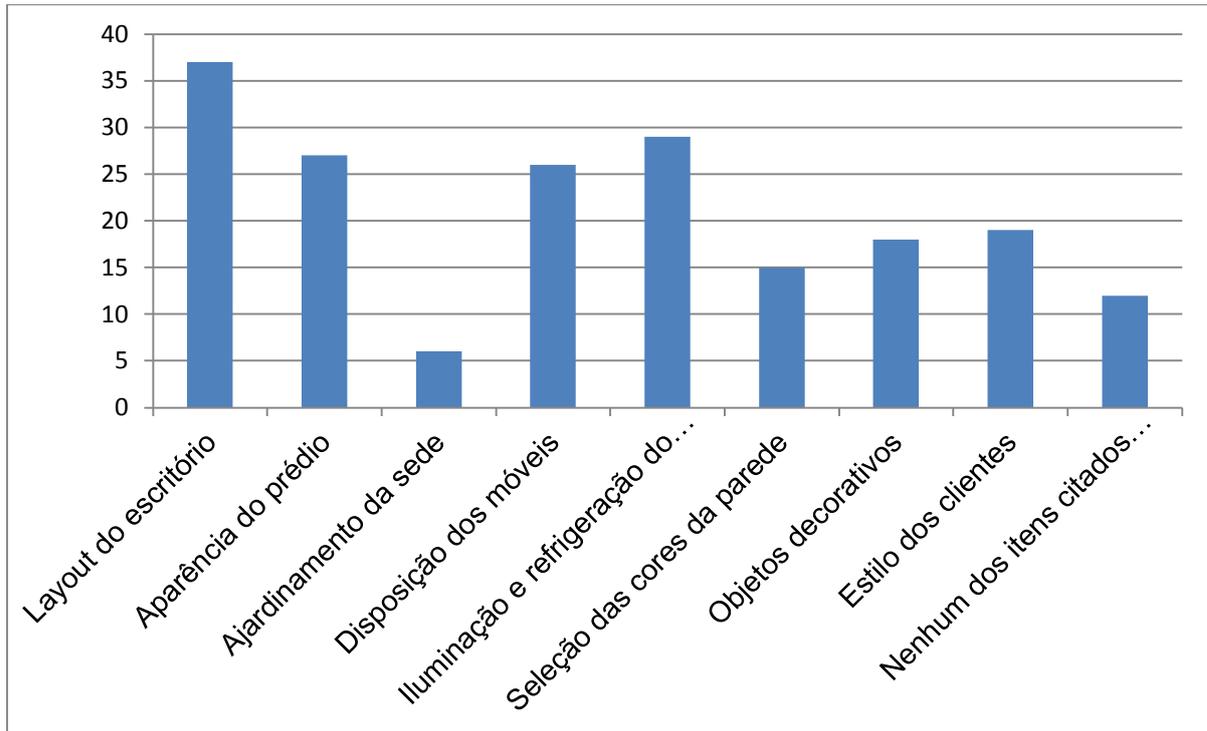
Neste sentido, foi possível observar que a maior parte dos entrevistados prefere utilizar como estratégia de divulgação do seu trabalho a participação em associações de classe, entidades e ONGs ou em eventos jurídicos (seminários, congressos, etc); o *networking* ou ampliação de sua rede de relacionamentos

profissionais; as parcerias com escritórios de advocacia de outras especialidades; o ato de ministrar aulas ou palestras, a concessão de entrevistas e a participação nas atividades promovidas pelo cliente. Todas estas técnicas geram visibilidade para o escritório e o diferencia de seus concorrentes (ASENSI, 2013), o que lhe gera uma vantagem competitiva. Inclusive, é conveniente ressaltar que os advogados entrevistados reconhecem como uma excelente estratégia de fidelização de clientes o fato de estarem presentes nas atividades promovidas por eles (clientes).

Por todo o exposto, observa-se a importância que análise adequada do composto de *marketing* pode ter na gestão do escritório de advocacia. Contudo, como o produto dessa advocacia é um serviço, torna-se imprescindível a interpretação dos resultados com esse enfoque, como será feito no título seguinte.

4.2 Resultados do Estudo: Marketing de Serviços

No que tange a dimensão *marketing* de serviços, foi possível averiguar que os profissionais em estudo desconhecem o fato da “advocacia” ser um serviço e, como tal, intangível, o que exige, para facilitar sua contratação, que lhe seja explicitado características de sua qualidade (KOTLER; KELLER, 2012). Isto é afirmado pelo fato dos entrevistados darem pouca atenção a fatores como o *layout* do escritório, a aparência do prédio, o ajardinamento da sede, a disposição dos móveis, a iluminação e refrigeração do ambiente, dentre outros fatores, como demonstra o Gráfico 13. Mal sabem eles que os clientes em potencial estão procurando os menores indícios para usar em sua tomada de decisão (O’CONNOR; RAASCH, 2011).

Gráfico 13 – Cuidados observados no momento de organizar o escritório

Fonte: Autoria própria

Por outro lado, 95,2% dos entrevistados relatam ter preocupação com questões como vestimenta (de acordo com o ambiente forense), postura, nível cultural, aparência, educação, agilidade e forma de atendimento de seus colaboradores para com os clientes, inclusive tomando providências no sentido de assegurar o seu cumprimento. No entanto, apenas alguns dos entrevistados alegam realizar um atendimento diferenciado (42,2%), utilizar instrumentos que permitam ter disponível rapidamente todas as informações acerca de seus clientes (25,9%) e padronizar os processos de execução dos serviços prestados (18,1%). Todos esses fatores, em conjunto, refletem negativamente para a imagem do escritório, afinal, não basta estar atualizado acerca das mudanças econômicas, normativas, sociais e nas instituições jurídicas como declaram estarem os respondentes, é preciso que o todo (a prestação do serviço em si, o ambiente onde ele é realizado e o atendimento) agrade e satisfaça ao cliente: só assim ele terá motivação para voltar a procurar o mesmo prestador de serviços ou ainda, indicá-lo para outras pessoas.

Portanto, há necessidade dos advogados inscritos e atuantes na cidade de Paracatu-MG repensarem seus conceitos acerca da importância dos fatores aqui analisados para que, com a mudança, possam trazer melhores resultados para seus

empreendimentos. Com esse mesmo ideal, foram analisadas, no item seguinte, quais estratégias relativas ao comportamento do consumidor geram fidelização de clientes.

4.3 Resultados do Estudo: Comportamento do Consumidor

Acerca da dimensão comportamento do consumidor ficou demonstrada na pesquisa ora realizada, como é possível verificar no quadro 14, que a maior parte dos advogados (59,7%) não conhece adequadamente seus clientes, uma vez que possuem apenas dados referentes ao caso que está solucionando. Apenas alguns têm uma equipe de relacionamento que identifica os dados necessários (14,5%), participam de reuniões internas com seus clientes (19,4%) ou pedem a eles (aos clientes) que preencham um formulário (6,5%).

Quadro 14 – Formas utilizadas pelos advogados para conhecer seus clientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tem uma equipe de relacionamento que identifica os dados necessários	9	7,8	14,5	14,5
	Participa de reuniões internas dos seus clientes	12	10,3	19,4	33,9
	Pede a ele que preencha um formulário	4	3,4	6,5	40,3
	Tem apenas os dados referentes ao caso que está solucionando	37	31,9	59,7	100,0
	Total	62	53,4	100,0	
Missing	System	54	46,6		
Total		116	100,0		

Fonte: IBM SPSS Statistics Data Editor

Deste modo, por desconhecerem as necessidades de seus clientes não conseguem perceber circunstâncias ou situações que possam desencadear necessidades em seu público-alvo e assim, utilizá-las a seu favor (LUCENA, 2011). Aliás, ainda que conhecessem essas circunstâncias, de pouco adiantaria, já que os advogados paracatuenses, por mais que se considerem antenados com as mudanças econômicas, normativas, sociais, etc., são tímidos na divulgação legal do

seu trabalho, como demonstrou o Gráfico 12. E, se não divulgam ou se divulgam pouco a prestação de seu serviço, as pessoas não saberão que existem e não a utilizarão. Neste sentido, Motta e Faria (2012, p. 170) apud Zugman (2005, p. 75) afirmam que não adianta possuir todo o conhecimento do mundo, se as pessoas que se beneficiariam deste conhecimento não souberem que você pode ajudá-las.

Aliás, apesar do Quadro 14 ter demonstrado que os advogados pouco conhecem sobre seus clientes, o quadro 15 revela que eles (os advogados) são bem conscientes de que conhecendo a fundo seu público (cultura, referências, idade, ciclo de vida, ocupação, renda, estilo, personalidade, etc.) poderiam mais facilmente fidelizá-los, afinal, o concorrente teria mais dificuldade de lhe “roubaram” um cliente satisfeito. Desta forma, é possível perceber que, ao menos neste caso, os profissionais em estudo sabem o que fazer, mas, são omissos.

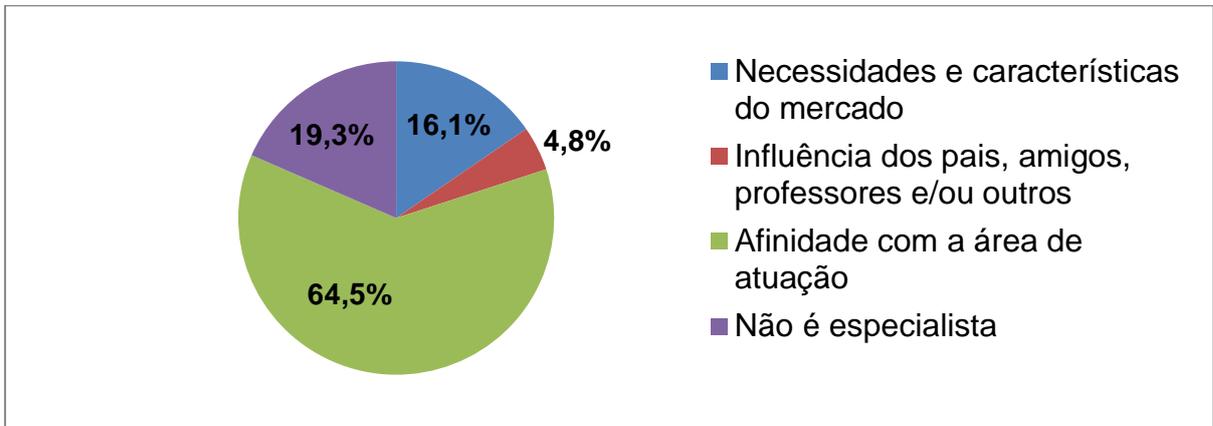
Quadro 15 – Importância de conhecer bem os clientes para fidelizá-los

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	43	37,1	81,1	81,1
	Não	10	8,6	18,9	100,0
	Total	53	45,7	100,0	
Missing	System	63	54,3		
Total		116	100,0		

Fonte: IBM SPSS Statistics Data Editor

Ademais, piora a situação anteriormente explicada o fato de não ser levada em consideração às necessidades e características do mercado na hora da escolha da área (cível, criminal, empresarial, trabalhista etc.) de atuação do advogado. Aliás, o fator que mais influencia o profissional neste momento é a afinidade com determinada área, independentemente de como esteja o mercado, conforme demonstra o Gráfico 16.

Gráfico 16 – Fatores que influenciam o advogado na escolha da área de atuação profissional



Fonte: Autoria própria

Portanto, pode-se afirmar, diante de tudo que foi apresentado até agora, que os advogados da cidade de Paracatu-MG não dão a atenção devida ao comportamento do consumidor, nem elaboram estratégias relativas a este assunto capazes de fidelizar clientes, o que é uma pena, pois o conhecimento adequado e a colocação deste (conhecimento) em prática poderia alavancar o sucesso do escritório. Ademais, juntamente com estas estratégias, sugere-se também o conhecimento daquelas relativas ao *marketing* de relacionamento, que foram demonstradas no tópico seguinte.

4.4 Resultados do Estudo: *Marketing* de Relacionamento

Analisando-se a dimensão *marketing* de relacionamento foi descoberto que a população pesquisada divide seu entendimento acerca do grau de importância da participação do cliente no processo decisório de construção das defesas ou consultorias, conforme revela o Quadro 17, isto porque 51,6% avaliam-na como muito importante e 33,9% como importante. De qualquer forma, independentemente do grau daquela classificação, 30 dos 63 advogados pesquisados reconhecem que a incorporação do cliente no processo decisório e nas fases relevantes da prestação de serviço é estratégia que contribui para a fidelização do cliente, e, assim, deve ser utilizada.

Quadro 17 – Grau de importância da participação do cliente no processo decisório

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito importante	32	27,6	51,6	51,6
	Importante	21	18,1	33,9	85,5
	Nem importante nem sem importância	7	6,0	11,3	96,8
	Pouco importante	1	0,9	1,6	98,4
	Sem importância	1	0,9	1,6	100,0
	Total	62	53,4	100,0	
Missing	System	54	46,6		
Total		116	100,0		

Fonte: IBM SPSS Statistics Data Editor

A pesquisa demonstrou, ainda, que 54% dos advogados que trabalham na cidade de Paracatu-MG não têm uma área específica de atuação. Eles são polivalentes e atuam no caso em que aparecer. Contudo, como já falado anteriormente, essa situação (de clínico geral) impede uma abordagem mais consistente e sensível à especificidade do público-alvo, o que prejudica o processo de fidelização do cliente. Inclusive, os advogados sabem disso, já que 37 dos 63 respondentes declararam que a definição de um mercado específico para atuação é uma estratégia capaz de gerar fidelização. Ademais, amenizam esta realidade, de atuação genérica, a realização de parcerias com escritórios de outras especialidades (áreas), o que gera, segundo Asensi (2013) uma suavização dos obstáculos e desafios de consolidação do mercado para advogados iniciantes, a possibilidade de exploração de novos nichos e aperfeiçoamento de atuação para advogados consolidados, a expansão dos serviços prestados, a redução de custos, a incorporação de novas práticas e saberes, a antecipação ao concorrente e o compartilhamento de riscos. Aliás, o Quadro 18 mostra a utilização da estratégia parceria com escritórios de advocacia de outras áreas como forma de captar e reter clientes.

Quadro 18 – Realização de parceria com escritórios de advocacia de outras especialidades

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	46	39,7	82,1	82,1
	Não	10	8,6	17,9	100,0
	Total	56	48,3	100,0	
Missing	System	60	51,7		
Total		116	100,0		

Fonte: IBM SPSS Statistics Data Editor

No que tange a manutenção do vínculo com o cliente, mesmo após o término da prestação do serviço, pode-se observar que esta ocorre de forma muito tímida, como demonstrou o Gráfico 12, uma vez que apenas alguns advogados enviam cartão de aniversário ou *e-mail* para parabenizar pelas datas especiais e/ou acontecimentos importantes, *newsletters* (informativos eletrônicos) com novidades sobre matérias jurídicas relacionadas às necessidades dos clientes e/ou divulgam as atividades e publicações do escritório ou advogado. Perdem, assim, uma excelente oportunidade de serem lembrados por seus antigos clientes, principalmente nos dias atuais, em que a qualidade passou a ser item comum para os serviços, tendo, assim, o foco da competitividade acerca da conquista e fidelização de cliente migrado para o relacionamento (CREMONEZI *et al*, 2013).

Perdem também a oportunidade de verificar o grau de satisfação dos clientes com o serviço prestado, já que apenas 34,7% dos patronos pesquisados demonstraram analisar as sugestões e reclamações de seus clientes ou realizar pesquisas de satisfação, o que poderia contribuir com a apresentação das potencialidades e fragilidades do empreendimento, direcionando, assim, a gestão que precisa ser feita.

Deste modo, apesar dos respondentes permitirem maior participação dos clientes nas fases decisórias da prestação do serviço e de buscarem parcerias com escritórios de diferentes áreas de atuação, ainda há muito que ser feito, uma vez que precisam desenvolver a habilidade de estarem presentes na vida dos clientes, mesmo após a finalização da prestação do serviço, para que possam ser mais facilmente lembrados. Ademais, os advogados pesquisados ainda precisam aprender a ouvir melhor os clientes para entender suas reais necessidades e

poderem, desta maneira, adequadamente, satisfazê-las. Com essa análise, passam-se as observações acerca dos resultados encontrados sobre o *marketing* jurídico.

4.5 Resultados do Estudo: *Marketing* Jurídico

A última dimensão analisada trata do *marketing* jurídico. Neste diapasão foi descoberto que não existe uma maior preocupação por parte dos advogados respondentes com o *benchmarking* (análise dos concorrentes para saber quem são, o que fazem e como fazem) tendo em vista que apenas 10 (dez) profissionais relataram já terem realizado a comparação sugerida pela estratégia. Talvez o seu desconhecimento (desta estratégia) justifique o fato de apenas 21 (vinte e um) profissionais afirmarem que trabalhar em cima dos fatores de sucesso e insucesso de seus concorrentes gere fidelização de clientes. Afinal, deve-se sempre aprender com os outros, inclusive com seus erros e acertos.

Para se destacar frente à disputa concorrencial Asensi (2013) sugere que os advogados deem visibilidade à marca do escritório em locais diversos, até mesmo naqueles onde a concorrência já esteja. Daí a importância da existência de um logotipo, que muitos respondentes ainda não têm, como demonstrou o Gráfico 12, para servir como referência para aquele profissional. Neste sentido, observou-se, mais uma vez, que os advogados paracatuenses são tímidos, vez que adotam poucas técnicas capazes de dar visibilidade a sua marca, tais como a participação em associações de classe, entidades, ONGs e em eventos jurídicos (seminários, congressos, etc), o *networking* (ampliação de sua rede de relacionamentos profissionais), o ato de ministrar aulas e palestras e a concessão de entrevistas.

Por fim, é necessário esclarecer que apenas 01(um) escritório declarou ter profissional responsável por administrar a gestão de seu negócio, reconhecendo, inclusive, que ele tem contribuído e muito para o processo de captação e retenção de clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta pesquisa teve como objeto identificar quais estratégias utilizadas pelos advogados inscritos e atuantes na Comarca de Paracatu-MG levam à retenção de clientes. Assim, pela análise e interpretação dos resultados foi possível verificar que as estratégias capazes de fidelizar os clientes de escritórios de advocacia paracatuenses são: (1) a existência de um escritório estrategicamente localizado, ou seja, os respondentes observam, no momento de providenciar o local onde será instalado o escritório, se sua localização favorece a prestação do serviço, se é acessível e adequado para tal; (2) a definição de uma área específica de atuação ou, pelo menos, a existência de parcerias com escritórios de advocacia de outras áreas. No primeiro caso há maior probabilidade de atendimento das expectativas dos clientes porque o serviço fica bem específico e no segundo, permite-se a troca de dados, experiências e tecnologias inovadoras; (3) o conhecimento adequado de seus clientes (cultura, referências, idade, ocupação, renda, personalidade, etc.) o que permitirá identificar suas necessidades e assim, poder oferecer soluções mais eficientes e específicas; (4) a incorporação do cliente no processo decisório e nas fases relevantes da prestação do serviço. Esta estratégia possibilita ao cliente fazer parte do cotidiano do serviço jurídico, gerando sinergia colaborativa e, principalmente, transmitindo-lhe transparência; (5) fazer-se presente nas atividades promovidas pelo cliente, ou seja, conhecer seu trabalho, o que ele valoriza e como pode ajudá-lo para além do serviço contratado. Aliás, somam-se a todas estas estratégias a oferta de um serviço atualizado com as mudanças econômicas, sociais e jurídicas e pautado na ética e na transparência. Talvez, até por causa desta forma de oferecimento de serviços, cobrem honorários que reflitam o *status* do serviço prestado.

Ademais, os respondentes revelaram que gera visibilidade da marca, e conseqüentemente, retenção de clientes, a participação em associações de classe, entidades, ONGs e/ou eventos jurídicos; a adoção do *networking*; a ministração de aulas e/ou palestras; a concessão de entrevistas; a utilização adequada de sites, redes sociais e *softwares* jurídicos; a elaboração de *newsletters* e logotipo e cuidados com a aparência geral do escritório (*layout*).

Há de se ressaltar que não foi possível concluir, com maior segurança, se os escritórios de advocacia que possuem um departamento ou profissional

específico em *marketing* conseguem melhores resultados no processo de fidelização e retenção de clientes do que aqueles que não possuem, já que apenas 01 (um) escritório ou advogado declarou ter a gestão de seu negócio gerenciada por profissional específico. De qualquer forma, houve o reconhecimento por parte deste patrono que o gestor contratado tem contribuído e muito para o processo de captação e retenção de clientes.

Assim sendo, podem-se confirmar, em parte, os pressupostos levantados no início da pesquisa, que eram de que os advogados da cidade de Paracatu-MG não tinham estratégias formatadas para a fidelização de clientes, bem como o fato de não demonstrarem uma preocupação explícita com a diferenciação de seus serviços, isso porque, em ambos os casos, a maior parte dos profissionais pesquisados não utilizam na sua totalidade, as alternativas que teriam para melhorar a qualidade do serviço prestado, tornando-se um profissional diferenciado no mercado e com maior probabilidade de conquistar e reter clientes. Essa situação é confirmada pelo fato de um grande número de advogados desconhecerem as vantagens da utilização de algumas estratégias de captação e retenção de clientes ou, conhecendo-as, serem omissos na sua aplicação.

Dentre as estratégias pouco utilizadas, pode-se destacar a falta de maiores cuidados com o *layout* do escritório, sua iluminação, refrigeração, qualidade e aparência dos móveis, dentre outros fatores. Não se ativeram ainda que, por oferecerem um serviço, os detalhes podem fazer a diferença.

Outra situação que poderia ser melhor explorada é a relacionada à da área de atuação do escritório que é pautada, na sua grande maioria, pela afinidade com a disciplina em questão. Muitos advogados não têm nem o cuidado de analisar o mercado para descobrir suas necessidades e peculiaridades e assim, optarem por uma área que atenda esta realidade. Aliás, alguns nem área de atuação definida possuem, atuando como verdadeiros clínicos gerais.

Ressalta-se, ainda, que muitos dos profissionais ora estudados não se atentaram que, nos dias atuais, ferramentas como *sites*, redes sociais, *newsletters*, *softwares* jurídicos e todo tipo de impresso que contenha o logotipo do escritório é uma forma, juridicamente legal, de dar visibilidade ao seu negócio. E, assim, precisam ser utilizadas principalmente pelo fato da legislação ser tão rigorosa e proibir quase todos os meios tradicionais de divulgação dos serviços jurídicos.

Ademais, foi averiguado também que uma boa parcela dos patronos paracatuenses perdem a oportunidade de dar visibilidade a sua marca quando não contribuem para que seus clientes lembrem-se deles, seja através do envio de um cartão de aniversário, do *newsletter*, de um cumprimento pelo alcance de uma realização; quando não realizam avaliações acerca do grau de satisfação do seu cliente nem do concorrente, afinal, elas poderiam nortear os próximos passos que precisariam ser dados pelo advogado para, no mínimo, ser equiparado aos demais profissionais da área. Aliás, se o advogado faz algo muito parecido com o concorrente, mas tem o diferencial de saber exatamente aquilo que seu cliente mais deseja, terá grandes chances de satisfazer suas necessidades e anseios, e assim, retê-lo perante seu negócio.

Por todo o exposto, pode-se afirmar que esta pesquisa trás contribuições acadêmicas e profissionais. Acadêmicas (1) porque colaborou para a formação da bibliografia sobre o *marketing* jurídico que é uma área ainda carente de textos científicos; (2) porque foi audacioso ao abordar estratégias de captação e retenção de clientes dentro do mundo da advocacia que é uma área da ciência em que a mercantilização é proibida e a discussão sobre a gestão do escritório um tabu; e, (3) porque apresentou uma pesquisa inédita com uma população de advogados.

Quanto às contribuições profissionais é possível destacar as seguintes: (1) mostrou que o *marketing* jurídico pode auxiliar o advogado na gestão de sua “empresa advocatícia” orientando-lhe desde a escolha do local onde será instalado o escritório até a divulgação lícita de seu trabalho para a sociedade, ou seja, provou que é perfeitamente possível conciliar a administração de um escritório com as normas emanadas pela OAB; (2) apresentou as mais modernas estratégias de *marketing* jurídico, conhecidas ou não, que, se adotadas adequadamente, poderão favorecer econômica e socialmente tanto o advogado quanto o profissional responsável por sua aplicação.

Já contribuições profissionais específicas para a população advocatícia da cidade de Paracatu-MG, foram: (1) a apresentação de um estudo pioneiro que analisou a situação do mercado de prestação de serviços jurídicos da cidade; (2) a demonstração de que os advogados da cidade estão atentos às mudanças que ocorrem na sociedade, no sentido de exigir uma advocacia dinâmica, abrangente, corporativa e empresarial uma vez que já adotam várias estratégias lícitas para captação e fidelização de clientes. Contudo, isso não quer dizer que essa

comunidade tenha chegado ao auge da “gestão legal”, afinal, muitas outras estratégias apresentadas na pesquisa poderiam ser utilizadas para melhorar o processo de retenção de clientes. De qualquer forma, está no caminho certo, tendo grandes chances de sucesso; (3) a análise do comportamento dos advogados respondentes diante da concorrência mercadológica; (4): a demonstração das estratégias de captação e retenção de clientes que estão sendo usadas e quais delas surtem efeito prático para aumento da carteira de clientes.

Encerrando-se o texto, faz-se necessário explicitar seus limites, principalmente no que tange a dificuldade de acesso aos dados. Esta situação limitou a análise acerca da real efetividade de cada estratégia indicada para a fidelização dos clientes. Portanto, sugere-se que pesquisas futuras busquem averiguar o *quantum* cada estratégia utilizada influencia no processo de retenção de clientes. Aliás, como não foi investigado, sugere-se, ainda, que sejam acrescentados aos itens investigados, os reflexos do *marketing* pessoal.

REFERÊNCIAS

ASENSI, Felipe Dutra. **Marketing Jurídico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

BACCARO, Thaís Accioly. CHIUSOLI, Cláudio Luiz. GALÃO, Fabiano Palhares. Marketing de Relacionamento no Setor de Software: um estudo exploratório. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, ISSN 1982-8756 • Ano 8, n. 16, jul.-dez. 2012. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/3193/pdf_61>. Acesso em: 1 nov. 2013.

BARBOZA, M. M. *et al.* Análise da Gestão de Marketing das Escolas Privadas através da Operacionalização das Estratégias do Composto de Marketing. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 4, Issue 1, p. 33-49, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.6008/ESS2179-684X.2013.001.0003>>. Acesso em: 30 out. 2013.

BIRCK, Karin; GOMES, Luciane da Silva. Endomarketing: como diferencial competitivo. **Revista Contribuciones a la Economía**, may., 2013. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2013/endomarketing.html>>. Acesso em 18 jan. 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8906.htm>. Acesso em: 15 set. 2012.

BRASIL. **Código de Ética e Disciplina da OAB**, de 1º de março de 1995. Publicado no Diário da Justiça, Seção I, 01 mar. 1995, pp. 4.000-4004. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/Content/pdf/LegislacaoOab/codigodeetica.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2012.

BRASIL. **Lei n.º 8.906**, de 4 de julho de 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8906.htm>. Acesso em: 15 set. 2012.

BRASIL. **Provimento n.º 94**, de 05 de setembro de 2000. Publicado no Diário de Justiça da União de 12 de set. 2000, p. 374, Seção 1 - Eletrônico. Disponível em: <<http://www.oabsp.org.br/noticias/2000/09/13/689/>>. Acesso em: 06 set. 2012.

CAPPELLARI, Rodrigo Toaldo. Marketing Pessoal e Posicionamento de Marca no Mercado de Serviços Profissionais: uma tentativa de conciliação entre os preceitos éticos do advogado e as ferramentas de marketing em sua atividade profissional. **Revista Eletrônica de Administração (Online)**, v. 10, n.1, ed. 18, jan.-jun. 2011. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/486/464>>. Acesso em: 15 maio 2013.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONSELHO FEDERAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Institucional / Quadro de Advogados**. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

CREMONEZI, Graziela Oste Graziano *et al.* As Indústrias de Produtos Orgânicos, o Marketing de Relacionamento e o Endomarketing: estudo de múltiplos casos. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 9, ISSN 1982-8756, n. 17, jan.-jun. 2013. Disponível em: <<http://mjs.metodista.br/index.php/roc>>. Acesso em: 30 out. 2013.

DONALDSON, B. Sales. **Management: theory and practice**. Londres: Palgrave, 1998.

ERSE, Cristiano Starling; GUEDES, Aline Rocha. Peculiaridades do Marketing Jurídico. **Revista da Faculdade de Direito Padre Arnaldo Janssen**. v. 3, n. 3, jan.-dez. 2011. Disponível em: <<http://www.faculdadearnaldo.edu.br/revista/index.php/faculdadedireitoarnaldo/article/view/12>>. Acesso em: 6 set. 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIULIANI, Antônio Carlos; McMANUS, Robert. Marketing de Relacionamento: Nordstrom Varejista de Moda nos EUA. In: GIULIANI, Antônio Carlos (Org.). **Varejo e Serviços**. São Paulo: Ottoni Editora, 2010.

GOMES, Giancarlo; SILVEIRA, Amélia; SOUZA, Maria José Barbosa de. Plano de Marketing: um olhar mais acurado sobre a adoção em instituições de ensino superior brasileiras. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 185-209, abr. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n2p185>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades@**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=314700&search=minas-gerais|paracatu>>. Acesso em: 16 nov. 2013.

KALLAS, Luiz Roberto. Apesar do Código de Ética, Advogado Pode Fazer Marketing. **Revista Consultor Jurídico**. Jun. 2007. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2007-jun-09/apesar_codigo_etica_advogado_marketing>. Acesso em 15 set. 2012.

KONRAD, Fernanda Beatriz. BORGHETTI, Ana Fausta. A Secretária Executiva, o Marketing Pessoal e os Advogados dos Escritórios de Advocacia de Venâncio Aires/RS. **Revista Destaques Acadêmicos**, Ano 2, n. 2, 2010 – CCHJ – UNIVATES, pp. 67-79. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/220>>. Acesso em: 06 set. 2012.

KOTLER, Philip. A Generic Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 36. n. 2 (apr., 1972). Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1250977?uid=3737664&uid=2&uid=4&sid=21103318152483>>. Acesso em 31 out. 2013.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução Cristina Yamagami. Revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007 – 5ª impressão – fevereiro 2011.

KOTLER, Philip; LEVY, K. Sidney J. Broadening the concept of Marketing. **Journal of MarkeUnff**, v. 33, January, 1969, pp.10-15. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1248740?uid=3737664&uid=2&uid=4&sid=21103318185153>>. Acesso em 31 out. 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto. Revisão técnica Edson Crescitelli e Inã Futino Barreto. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2008.

LEWIS, Michel A; BROWN, Andrew D. How Different is Professional Service Operations Management? **Journal of Operations Management**. v. 30, issues 1-2, Jan. 2012, pp. 1–11. Disponível em: <<http://dx.doi.org.ez100.periodicos.capes.gov.br/10.1016/j.jom.2011.04.002>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

LIMA, Ari. Novas Ideias para Captar Clientes na Advocacia: conquistar novos mercados é uma ação fundamental do escritório jurídico. **Portal Administração e Negócios**. 2009. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/novas-ideias-para-captar-clientes-na-advocacia/14736/>>. Acesso em: 22 set. 2012.

LÔBO, Paulo. **Comentários ao Estatuto da Advocacia e da OAB**: de acordo com a Lei n. 11.902/2009. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LUCENA, Wenner Glaucio Lopes *et al.* Finanças Comportamentais: fatores que influenciam os consumidores na hora da compra . **Revista Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n. 33, p. 93-126, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/1556/1404>>. Acesso em: 30 out. 2013.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisas de Marketing**: uma orientação aplicada. Tradução Lene Belon Ribeiro; Mônica Stefani. Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Janaína de Moura Engracia Giraldi. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCO, Cristhian Magnus de. Evolução Histórica da Advocacia em Perspectiva Comparada: Brasil e Inglaterra. **Revista Espaço Jurídico**, Joaçaba, v. 10, n. 2, pp. 243-274, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/espacojuridico/article/view/1930/998>>. Acesso em: 15 maio 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAZZUCO, Vania Dephyini; DUTRA, Ademar; CASAGANDE, Jacir Lenoir. Marketing de Relacionamento para Retenção de Alunos na Escola de Inglês Lexical. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 8, n. 15, jan.-jun. 2012. Disponível em: <Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>>. Acesso em 03 nov. 2013.

MILAN, Gabriel Sperandio; TONI, Deonir de. A Construção de um Modelo sobre a Retenção de Clientes e seus Antecedentes em um Ambiente de Serviços. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 72. n. 2, pp. 433-467, maio/ago., 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7948>>. Acesso em: 26 jan. 2013.

MINAS GERAIS (Estado). Ordem dos Advogados do Brasil. **Consulta Subseção**. 2013. Disponível em: <<http://www.oabmg.org.br/consulta/Subsecao.aspx>>. Acesso em: 20 out. 2013.

MOTTA, Alexandre; FARIA, Lucas dos Santos. **Marketing Jurídico**: os dois lados da moeda. São Paulo: Amaral Gurgel Editorial, 2012.

O'CONNOR, Brigid; RAASCH, Janet Ellen. How to 'Pitch' your Legal Services so that Clients Will 'Catch'. **The Journal of Legal Marketing**. v. 13, n. 7, Oct.,2011, p. 12. Disponível em: <<http://go.galegroup.com.ez100.periodicos.capes.gov.br/ps/i.do?id=GALE%7CA321682235&v=2.1&u=capes58&it=r&p=AONE&sw=w>>. Acesso em: 08 ago. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas. SILVEIRA, Cleo Schmitt. ESTEVES, Priscila Silva. O que os Outros Pensam sobre Marketing? a contribuição da disciplina para as ciências sociais. **Revista Brasileira de Marketing - REMark**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 49-69, abr./jun. 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/11067/o-que-os-outros-pensam-sobre-marketing--a-contribuicao-da-disciplina-para-as-ciencias-sociais>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

SANTOS, Emerson Fernandes dos. SILVA, Carlos Eduardo. A Influência das Estratégias de Marketing na Captação de Recursos para o Terceiro Setor. **Revista Brasileira de Administração Científica**. v. 3, n.º 1, Jan, Fev, Mar, Abr, Mai, Jun de 2012. Disponível em: <<http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/ESS2179684X.2012.001.0006>>. Acesso em: 03 nov. 2013.

SHETH, Jagdish N; PARVATIYAR Atul. Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, Iss: 4, pp. 255-271, 1995a. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1177%2F009207039502300405#page-2>>. Acesso em 31 out. 2013.

SHETH, Jagdish N; PARVATIYAR Atul. The Evolution of Relationship Marketing. **International Business Review**, v. 4, Iss: 4, pp. 397-418, 1995b. Disponível em: <<http://www.jagsheth.net/docs/Evolution%20of%20Relationship%20Marketing.pdf>>. Acesso em 31 out. 2013.

TROLESI, Daniela Domingos. **Marketing Jurídico**: influências das normas da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) na estruturação de estratégias de fidelização mercadológica para escritórios de advocacia. Disponível em: <http://encipecom.metodista.br/mediawiki/images/9/97/GT4_-_015.pdf>. Acesso em: 17 out. 2012.

APÊNDICE A – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO PARA ADVOGADOS

Prezado (a) Advogado (a),

Você está convidado a participar, como voluntário, de um estudo acadêmico que visa diagnosticar as estratégias de retenção de clientela dos escritórios de advocacia da cidade de Paracatu-MG. Para tanto, é necessário esclarecer que não é necessário se identificar, tendo em vista o caráter impessoal da pesquisa.

Desde já agradeço pela colaboração.

1 – No momento está advogando em Paracatu-MG?

1.1 () Sim.

1.2 () Não.

Observação: Se a resposta da questão anterior for “NÃO” será desnecessário continuar com o preenchimento do questionário.

2 – Advoga em escritório individual, numa sociedade advocatícia ou é advogado empregado?

2.1 () Escritório individual.

2.2 () Sociedade advocatícia.

2.3 () Advogado empregado.

Observação: Se a resposta da questão anterior for “ADVOGADO EMPREGADO” será desnecessário continuar com o preenchimento do questionário.

3 – O que influenciou a escolha da área de atuação do seu escritório (Cível, Criminal, Trabalhista etc.)?

3.1 () Necessidades e características do mercado.

3.2 () Influências dos pais, amigos, professores e/ou outros.

3.3 () Afinidade com a área de atuação.

3.4 () Não sou especialista (atuo em diversas áreas).

3.5 () Outros motivos: **Favor especificar nas linhas abaixo:**

4 – Existe uma área específica definida para atuação do seu escritório (ex.: trabalhista patronal, tribunal do júri, etc.)?

4.1 () Sim.

4.2 () Não.

Qual(is)? _____

5 – Indique o grau de importância dos fatores que influenciaram a escolha do local para instalação do seu escritório de advocacia, sendo (1) muito importante; (2) importante; (3) nem importante nem sem importância; (4) pouco importante e (5) sem importância.

Item	1	2	3	4	5
5.1 A localização estratégica.					
5.2 O perfil dos clientes que frequentam o escritório.					
5.3 A privacidade do local.					
5.4 A pré-existência de um imóvel por parte do advogado onde poderia ser instalado o escritório.					
5.5 O valor do aluguel.					
5.6 A falta de imóveis disponíveis no mercado.					
5.7 A existência de estacionamento.					
5.8 Outros: Favor especificar nas linhas abaixo.					

6 – Qual foi o cuidado observado no momento de organizar o escritório de advocacia. (Poderá ser marcada MAIS DE UMA opção se for o caso).

6.1 () *Layout* do escritório.

6.2 () Aparência do prédio.

6.3 () Ajardinamento da sede.

6.4 () Disposição dos móveis.

6.5 () Iluminação e refrigeração do ambiente.

6.6 () Seleção das cores das paredes.

6.7 () Escolha dos objetos decorativos.

6.8 () O estilo dos clientes.

6.9 () Nenhum dos itens citados anteriormente.

6.10 () Outros: **Favor especificar nas linhas abaixo:**

7 – Para conhecer e assim atender melhor aos seus clientes você?

- 7.1 () Tem uma equipe de relacionamento que identifica os dados necessários.
 7.2 () Participa de reuniões internas dos seus clientes.
 7.3 () Pede a ele que preencha um formulário.
 7.4 () Tem apenas os dados referentes ao caso que está solucionando.

8 – Como avalia sua atualização quanto às mudanças de mercado (mudanças econômicas, normativas, sociais e nas instituições jurídicas)?

- 8.1 () Excelente.
 8.2 () Muito boa.
 8.3 () Boa.
 8.4 () Razoável.
 8.5 () Ruim.

9 – O escritório se preocupa e toma providências relacionadas às questões de vestimenta, postura, nível cultural, aparência, educação, agilidade e forma de atendimento realizada por seus colaboradores?

- 9.1 () Sim.
 9.2 () Não.

10 – Indique o grau de importância das situações elencadas abaixo no que tange a prestação de seus serviços, sendo (1) muito importante; (2) importante; (3) nem importante nem sem importância; (4) pouco importante e (5) sem importância.

Item	1	2	3	4	5
10.1 Qualidade.					
10.2 Ética.					
10.3 Transparência.					
10.4 Participação do cliente no processo decisório.					
10.5 Atendimento diferenciado.					

11 – O seu escritório possui logotipo para representar a sua marca?

- 11.1 () Sim.
 11.2 () Não.

12 – Utiliza alguma ferramenta eletrônica que permita ter disponível rapidamente todas as informações acerca de seu cliente (características dele e do seu caso, suas necessidades, requerimentos e queixas)?

12.1 () Sim.

12.2 () Não.

13 – O seu escritório utiliza alguma das ferramentas abaixo? (Poderá ser marcada MAIS DE UMA opção se for o caso).

13.1 () Site interativo.

13.2 () Blog.

13.3 () Redes sociais.

13.4 () Newsletter (boletim informativo).

13.5 () Folder com informações sobre a área de atuação.

14 – O seu escritório possui uma pessoa responsável pela área de marketing?

14.1 () Sim.

14.2 () Não.

Observação: Se a resposta da questão anterior for “NÃO”, gentileza passar direto para a questão de n.º 16.

15 – Na sua visão, as atividades desempenhadas por esta pessoa tem contribuído para melhorar o processo de captação e retenção de clientes?

15.1 () Sim.

15.2 () Não.

16 – Qual estratégia das citadas abaixo já utilizou para influenciar o comportamento de clientes?

Estratégia	Sim	Não
16.1 Publicação de artigos direcionados ao público alvo de seu escritório.		
16.2 Participação em associações de classe, entidades e ONGs ou em eventos jurídicos (seminários, congressos, etc).		
16.3 Networking (ampliação de sua rede de relacionamentos profissionais).		
16.4 Parcerias com escritórios de advocacia de outras especialidades		
16.5 Ministras aulas e/ou palestras.		
16.6 Distribuição de panfletos pela cidade com informações sobre o escritório.		
16.7 Padronização dos processos de execução dos serviços em toda a organização.		
16.8 Honorários inferiores aos recomendados pela OAB.		
16.9 Propaganda nos mais diversos meios publicitários (TV, rádio, internet, faixas, <i>outdoor</i> , etc).		

16.10 Distribuição de brindes personalizados com logo do escritório.		
16.11 Patrocínio de eventos em troca da divulgação do nome do escritório em camisetas, cartazes, etc.		
16.12 <i>Benchmarking</i> (análise dos concorrentes para saber quem são, o que fazem e como fazem).		
16.13 Concessão de entrevistas.		
16.14 Alternativas quanto à forma de pagamento.		
16.15 Outros: Favor especificar nas linhas abaixo.		

17 – Das estratégias apresentadas, qual gerou melhor resultado no que tange a satisfação dos clientes e assim, na sua fidelização perante o escritório?

Estratégia	Sim	Não
17.1 A localização estratégica do escritório.		
17.2 A estrutura singular do escritório (<i>designer</i>).		
17.3 A definição de um mercado específico para atuação.		
17.4 Conhecer bem a clientela (sua cultura, referências, idade, ciclo de vida, ocupação, renda, estilo, personalidade, etc) para identificar suas necessidades e assim, poder oferecer soluções mais eficientes e específicas.		
17.5 Ter notório saber na área para a qual foi contratado.		
17.6 Realização de um atendimento <i>vip</i> .		
17.7 Incorporação do cliente no processo de construção das defesas ou consultorias.		
17.8 Ter ética na prestação dos serviços.		
17.9 Prestação de contas e divulgação de informações compreensíveis com foco no atendimento integral do cliente.		
17.10 Cobrar honorários que reflitam o <i>status</i> , serviços agregados, possibilidade de sucesso e qualidade do serviço prestado.		
17.11 Estar presente nas atividades promovidas pelo cliente.		
17.12 Ter a gestão do escritório pautada nas orientações de um profissional de marketing jurídico.		
17.13 Envio de cartão de aniversário ou <i>e-mail</i> para congratular datas especiais.		
17.14 Envio de <i>newsletters</i> (informativo eletrônico) com novidades sobre matérias jurídicas relacionadas às necessidades dos clientes ou divulgação das atividades e publicações do escritório.		
17.15 Acompanhamento da satisfação dos clientes através de sugestões, reclamações ou mesmo pesquisas de satisfação.		
17.16 Trabalhar em cima dos fatores de sucesso e insucesso de seus concorrentes.		

17.17 A credibilidade adquirida ao longo do tempo.		
17.18 Outros: Favor especificar nas linhas abaixo.		

Campo destinado à informação de *e-mail* para o caso de ter interesse em receber a versão final deste trabalho.
