



Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

MARKETING PESSOAL
NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DOS ADVOGADOS

Dissertação de Mestrado

Eliane Doin Vieira

FLORIANÓPOLIS

2003

ELIANE DOIN VIEIRA

MARKETING PESSOAL
NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DOS ADVOGADOS

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção - área de concentração Gestão de Negócios.

Orientadora: Prof.^a Jane Iara Pereira da Costa, Dr.^a

Florianópolis, 17 de julho de 2003

ELIANE DOIN VIEIRA

**MARKETING PESSOAL
NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DOS ADVOGADOS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção - área de concentração: Gestão de Negócios, e aprovada em sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 17 de julho de 2003.

Edson Pacheco Paladini
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Jane Iara Pereira da Costa, Dr.^a
Orientadora

Prof.^a Olga Cardoso, Dr.^a
Membro

Prof. Gerson Rizzatti, Dr.
Membro

Dedicatória

Ao meu pai Enio Doin Vieira, *in memoriam*.

Agradecimentos

À Prof.^a Jane Iara, por seu rigor, paciência e dedicação.

Em especial às minhas amigas Adinice Sayd Yunes Barbosa e Andréa Levek, pela amizade e apoio incondicionais.

À minha amiga Eunice Nascimento e às suas alunas formandas do Curso de Psicologia na Universidade Tuiuti em 2002, que ajudaram a construir este Projeto.

Ao Dr. José Francisco Machado Oliveira, Secretário Geral do Tribunal de Ética e Disciplina da OAB-PR, por sua atenção.

Ao Frei Gilberto Garcia, Diretor da FAE Business School, por sua compreensão de que felicidade é também uma questão de escolha.

E a todos aqueles que contribuíram diretamente ou indiretamente para a elaboração deste trabalho.

Não é digno de saborear o mel, aquele que se afasta da colméia com medo das picadas das abelhas.

(William Shakespeare)

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 O Tema	1
1.2 Justificativa	4
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo Geral.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 Limitações	8
1.5 Procedimentos Metodológicos	8
1.6 Estrutura do Trabalho	10
CAPITULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1. Considerações sobre Marketing	12
2.2. O que é Marca?	14
2.2.1 Nem Todo o Produto Chega a Ser Marca	15
2.2.2 O Caráter da Marca Tem Valor	15
2.2.3 O DNA da Marca	17
2.2.4 As Razões da Lealdade	19
2.2.5 O Patrimônio da Marca	20
2.2.6 O Ciclo de Vida de uma Marca	22
2.2.7 O Posicionamento de uma Marca.....	23
2.3 Marketing de Serviços	24
2.3.1 A Caracterização de uma Profissão Liberal	25
2.4 Planejamento Estratégico de Marketing	26
2.4.1 Avaliando os Pontos Fortes e os Pontos Fracos.....	29
2.4.2 A Rede de Relacionamentos	31
2.5 Marketing Pessoal	31

2.5.1	Construindo a Celebridade	33
2.5.2	O Sucesso por Trás do <i>Marketing</i>	34
2.5.3	As Correlações do <i>Marketing</i> com Pessoas e Produtos	37
2.5.4	Pode o <i>Marketing</i> Pessoal Tornar Qualquer Pessoa Bem-Sucedida?	38
2.6	O <i>Marketing</i> Jurídico	40
2.6.1	O Advogado e o Exercício Advocacia	40
2.6.2	As Qualidades de um Bom Advogado	41
2.6.3	O Enquadramento do Exercício da Profissão de Advogado e o seu Código de Ética.....	42
2.7	Percepção	43
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA		45
3.1	Caracterização da Pesquisa	45
3.1.1	A Entrevista	47
3.1.2	Estrutura do Trabalho.....	48
3.2	Coleta de Dados	49
3.3	Tamanho do Universo e Amostra	50
3.4	Técnica de Amostragem	51
3.5	Análise de Interpretação dos Dados	52
3.6	Delimitação do Estudo	54
3.7	Limitação da Pesquisa	54
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS DA PESQUISA		56
4.1	Análise dos Resultados	71
4.1.1	Contribuições.....	76
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO		88
5.1	Recomendação de Novos Estudos	93
REFERÊNCIAS		94
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA		97
APÊNDICE 1 - MODELO DO QUESTIONÁRIO PILOTO		101
APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO FINAL APLICADO		104

ANEXO 1 - E-MAIL RECEBIDO DA OAB-PR EM 18 DE NOVEMBRO DE 2002 CONSTANDO O NÚMERO DE ADVOGADOS ATIVOS INSCRITOS NO ESTADO DO PARANÁ E EM CURITIBA.....	113
ANEXO 2 - FOTOCÓPIAS DO CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA DA OAB, 1999	115
ANEXO 3 - FOTOCÓPIA DO PROVIMENTO 94/2000 DO TRIBUNAL DE ÉTICA E DISCIPLINA DA OAB (Manual do advogado, 3. ed., p. 71-73)	118
ANEXO 4 - PRO BONO E ASSISTÊNCIA JUDICIÁRIA – JORNAL DA OAB-PR, N.º 90, SETEMBRO DE 2002, P.14 E N.º 92, NOVEMBRO DE 2002, P. 22/23	122
ANEXO 5 - CONTEÚDO INFORMATIVO PARA PUBLICAÇÕES NA IMPRENSA, TRANSCRITO DA P.72, DO MANUAL DO ADVOGADO, ART. 2.º	124

LISTA DE TABELAS

1	TEMPO DE ATUAÇÃO DO ADVOGADO - CURITIBA - AGO-OUT 2002	57
2	ATUAÇÃO DO ADVOGADO QUANTO À ESPECIALIDADE - CURITIBA - AGO-OUT 2002	57
3	CONTATO DO ADVOGADO COM O <i>MARKETING</i> NA FACULDADE - CURITIBA - AGO-OUT 2002	58
4	CONTATO DO ADVOGADO COM O <i>MARKETING</i> , EM OUTRAS OCASIÕES - CURITIBA - AGO-OUT 2002.....	58
5	TENDÊNCIA DE MERCADO NA ÁREA JURÍDICA - CURITIBA - AGO-OUT 2002	60
6	DESAFIOS DO ADVOGADO NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL - CURITIBA - AGO-OUT 2002.....	62
7	DESAFIOS DO ADVOGADO NA TRAJETÓRIA PESSOAL - CURITIBA - AGO-OUT 2002.....	63
8	OPORTUNIDADES DO ADVOGADO NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL - CURITIBA - AGO-OUT 2002	64
9	OPORTUNIDADES DO ADVOGADO NA TRAJETÓRIA PESSOAL - CURITIBA - AGO-OUT 2002.....	64
10	OPINIÃO DO ADVOGADO SOBRE VANTAGEM COMPETITIVA - CURITIBA - AGO-OUT 2002.....	65
11	DIFERENCIAL DO ADVOGADO NO MERCADO - CURITIBA - AGO-OUT 2002	66
12	AVALIAÇÃO DA SUA PROFISSÃO PELO ADVOGADO - CURITIBA - AGO-OUT 2002	67
13	AUTO-AVALIAÇÃO DO ADVOGADO - CURITIBA - AGO-OUT 2002.....	68

LISTA DE FIGURAS

1	ESTRUTURA DO TRABALHO	10
2	DNA DA MARCA	17
3	A PIRÂMIDE DA LEALDADE	19
4	ELEMENTOS DO VALOR DA MARCA	21
5	OS CONTATOS DA MARCA E A CRIAÇÃO DE VALOR	32
6	OPÇÃO PELA PROFISSÃO DE ADVOGADO.....	56
7	OPÇÃO PELA ESPECIALIDADE NA ÁREA DO DIREITO	58
8	CONHECIMENTOS RELATIVOS AO <i>MARKETING</i>	59
9	IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA AO <i>MARKETING</i>	60
10	DIFICULDADES ENCONTRADAS NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL.....	61
11	DIFICULDADES ENCONTRADAS NA TRAJETÓRIA PESSOAL.....	61
12	AMEAÇAS NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL	63
13	PERSPECTIVAS NO FUTURO DA PROFISSÃO	65
14	CARACTERÍSTICAS VALORIZADAS NUM ADVOGADO	66
15	TIPO DE ATENDIMENTO OFERECIDO AO CLIENTE	67
16	FORMAS DE DIVULGAÇÃO COM CLIENTES ATUAIS	68
17	FORMAS DE DIVULGAÇÃO NA PROSPECÇÃO DE NOVOS CLIENTES	69
18	DIVULGAÇÃO QUE MELHOR FUNCIONA	70
19	FORMAS DE APROXIMAÇÃO COM OS CLIENTES	70
20	CONTATOS POSTERIORES COM OS CLIENTES	71

RESUMO

VIEIRA, Eliane Doin. *Marketing Pessoal na Trajetória Profissional dos Advogados*. Florianópolis, 2003. 137f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção – área de concentração: Gestão de Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2003.

Diante dos novos desafios, os advogados carecem de um maior entendimento da necessidade do uso das atividades do *marketing* e em especial do *Marketing* Pessoal para potencializar sua capacidade pessoal e profissional. Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho foi o de analisar como os advogados entendem e utilizam o *marketing* como ferramenta para desenvolver a sua marca. A metodologia utilizada foi predominantemente qualitativa, com entrevistas pessoais semi-estruturadas. Envolveu também um levantamento bibliográfico, reuniões com advogados que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimularam a compreensão dos fatos. Os resultados demonstram que os advogados pesquisados não têm ainda uma definição clara e atual da significância do *marketing* e seus princípios fundamentais. Por não o entenderem ou não o valorizarem como ferramenta estratégica, dispensam um plano adequado de *marketing* para o desenvolvimento do seu negócio e perdem oportunidades de dar visibilidade à sua marca, assentada principalmente nos seus relacionamentos interpessoais. Por outro lado, o Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados (OAB) restringe muitas ações na área da publicidade e propaganda, mas permite-as em diversas outras situações, em que o profissional da área de Direito pode promover a sua imagem pessoal e profissional, estabelecendo uma melhor conexão com os seus diversos públicos-alvo, da maneira que lhe seja mais adequada e proveitosa. O *Marketing* Pessoal é um processo de desenvolvimento que ressalta as qualidades e habilidades profissionais de qualquer indivíduo. Compreender essa afirmação requer esforço, trabalho, dedicação, integridade, ética, carisma, empatia, solidariedade, credibilidade e grande auto-estima.

Palavras-chave: *marketing* pessoal; marca; ferramenta estratégica; ética e trajetória profissional.

SUMMARY

VIEIRA, Eliane Doin. Personal Marketing in the Professional Path of the Lawyers. Florianópolis, 2003. 137p. Dissertation (Master's degree in Engineering of Production - concentration area: Administration of Businesses) - Program of Masters degree in Engineering of Production, UFSC, 2003.

Before taking new challenges, lawyers lack a larger understanding of *marketing* and the need to understand *Marketing* activities, especially those of personal *marketing* to improve their personal and professional capacities. The general objective of this work was to analyze how lawyers understand and use *marketing* as a tool, to develop their own personal brand. The methodology used was predominantly qualitative, utilizing semi-structured personal interviews. The bibliography includes; interviews with professional lawyers that have had a practical experience with the research subject. An analysis of some examples was undertaken, stimulating a further understanding of the facts. The results of this research clearly demonstrate that the lawyers consulted, still don't possess a clear and current definition of the significance of *Marketing* and its fundamental ideas. The lawyers interviewed had not developed an appropriate plan of *Marketing* in the interest of their own business and as a result were losing opportunities to visualize their personal brand. However their business is based on relationships which are mainly intra and interpersonal. On the other hand, the Lawyers Code of Ethics and Discipline OAB, restricts a lot of actions in the area of publicity and propaganda, but it is lenient in several other situations. In the professional area of Rights, the code permits promotion of the personal and professional image, establishing a connection with different targets which are adequate and more beneficial for the lawyers. Personal *Marketing* is a process of personal development that emphasizes the qualities and abilities in the professional path of any individual. To understand this statement requires effort, work, dedication, integrity, ethics, charisma, empathy, solidarity, credibility and great self-esteem.

Keywords: personal *marketing*, brand, image, ethics, professional path.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 O Tema e Problema

O grande desafio do *marketing* é criar marcas fortes que vão ao encontro das necessidades e desejos dos consumidores e, por essa via, possam aspirar a uma vida longa. Se assim acontece com produtos e serviços, da mesma forma acontece com as pessoas.

O *Marketing* Pessoal tornou-se uma ferramenta estratégica essencial no processo de conduzir com sucesso uma marca pessoal no mundo em que vivemos.

Na dose certa e de forma planejada, é possível criar e desenvolver uma imagem coerente e consistente, envolta em associações psicológicas positivas, que dê visibilidade necessária para que uma pessoa se transforme em referência no seu ambiente vivencial e possa fazer parte dos projetos de vida de outras pessoas.

Por que é importante o *marketing* pessoal? Irving Rein (1999, p.1) exemplifica: “Em um mercado de profissionais cada vez mais competitivo, visibilidade é um fator que explica a diferença entre um advogado meramente competente e um que ganha milhões e aparece em programas de televisão para divulgar seu último livro. Pode ser a diferença entre um consultor de empresas modestamente bem-sucedido e um que recebe \$ 25.000 por uma palestra”.

Entender o *marketing* pessoal e o processo de estar em evidência é saber por que algumas pessoas ganham fama, atingem o topo do sucesso, enquanto outras permanecem obscuras mesmo tendo capacidade para realizar excelente trabalho. Visibilidade é o que todo executivo em início de carreira quer e o que todo profissional incógnito almeja (REIN, 1999).

O mundo dos negócios, da política, do entretenimento tem despertado as pessoas para a importância de criar e desenvolver uma marca única, de tal forma que ela seja uma referência no mercado e possa, com isso, ser a mais lembrada, a mais procurada, a mais bem remunerada, a mais desejada, a mais querida.

Uma pessoa que possua talento e competência suficiente para exercer a sua atividade, desde que pratique e aperfeiçoe constantemente o *marketing* pessoal, pode ser recompensada por isso melhorando sua imagem e, elevando o seu nível de notoriedade, chegar ao topo. Essa é uma tarefa que exige paciência, disciplina, perseverança, determinação e um conjunto de crenças e valores que irão nortear o seu comportamento de forma a fazer uso correto das habilidades inatas e das habilidades a serem criadas e aperfeiçoadas.

Para muitos, a busca da visibilidade não é deliberada, mas acidental ou resultado de algum extraordinário talento. Praticar o *marketing* pessoal no dia-a-dia não deve ser um esforço simulado, mas algo que flui espontaneamente; é o “eu interior” em harmonia com o “eu exterior”.

Na visão de Rein (1999), o mundo dos negócios e o mundo das celebridades estão interligados. Canais de informação e entretenimento agora podem transmitir imagens numa velocidade e capacidade nunca antes atingidas ou entendidas, o que resulta em oportunidades para pretendentes que querem usar seu nome como marca ou como ferramenta de *marketing*. Querer cortejar a popularidade e querer fazer *marketing* pessoal são reflexos das pressões de um mercado saturado e com muitas semelhanças entre as pessoas de um mesmo grupo social.

O *marketing* tradicional está mudando com o advento da internet e de outros meios de comunicação, os quais possibilitam a advogados, médicos e varejistas atuar em locais anteriormente muito caros ou simplesmente inacessíveis. Por causa da “desmassificação” da mídia, como descrito por Alvin Toffler (apud REIN, 1999, p.9), hoje é muito mais fácil ter acesso a um público global. As oportunidades

advindas nessas áreas, quando bem aproveitadas, podem fazer a diferença em qualquer mercado competitivo deste século. É preciso que cada um conquiste o seu território, defendendo-o com ética, ousadia e paixão.

Para ser eficaz no *marketing* pessoal, o conhecimento da dimensão humana e o aprimoramento pessoal são fundamentais, porque, acima de tudo, o *marketing* pessoal é um processo de desenvolvimento e crescimento de dentro para fora e o sucesso é apenas consequência da busca por essa evolução durante o ciclo de vida de cada indivíduo. Para realizar um *marketing* pessoal gratificante em todos os sentidos da vida, é necessário saber utilizar, de forma coerente e consistente, as novas tecnologias e a mídia como ferramentas estratégicas, valorizando a imagem que se pretende transmitir.

Um advogado bem respeitado, analisando a importância do *marketing* pessoal e da alta visibilidade que a sua prática reluz, observou: "Isto é algo sobre o qual todos estão muito ansiosos". Ele explicou que, em seu escritório, os sócios, os colaboradores e os estagiários, constantemente, levam em consideração e discutem os vários locais em que se apresentam ? fóruns, conferências da Ordem dos Advogados, entrevistas na mídia, jantares da associação profissional, palestras em universidades, ações com a comunidade em geral, instituições beneficentes. O mesmo se repete em clínicas médicas, clubes, igrejas e corredores do Legislativo (REIN, 1999).

É preciso ter criatividade e certa dose de coragem para criar motivos que possibilitem interagir com as pessoas e aparecer. Cada área de atividade pode permitir uma série de ações planejadas que, na essência, criam uma rede de relacionamentos. É nessa interatividade que se desenvolve e constrói o valor para a marca pessoal.

Criar fatos que virem notícias e divulgá-las. Estar sempre presente, visível e acessível e em sintonia com o mundo, com as pessoas, sem esquecer-se de que tudo deve ser feito com moderação e bom senso: os exageros no mundo da fama cansam muito rapidamente; o ganho está na sinergia e na consistência das ações.

Para Burnet (apud DUAİLİBİ, 1994, p.19), “se você não for percebido, você não está com nada. Você tem que ser percebido. Mas tem que ser percebido naturalmente, sem gritar e sem truques”.

O potencial de contribuição do *marketing* para a busca da notoriedade varia em diferentes setores. Nos 100 metros rasos, ganha visibilidade quem for mais veloz, e o *marketing* não faria nenhuma diferença no resultado; mas fará grande diferença na recompensa comercial do vencedor. Em outros setores, como negócios, direito, medicina, religião, meios literários, política e entretenimento, em que milhares de aspirantes preenchem as qualidades básicas, o impacto do *marketing* pode ser enorme (REIN, 1999).

O *marketing* pessoal pode ser definido como um conjunto de ações e atitudes que conduzem a vida pessoal e profissional para um feliz sucesso, por meio de qualidades e habilidades inatas ou adquiridas do indivíduo que, aperfeiçoadas, promoverão comportamentos favoráveis à realização dos próprios objetivos.

1.2 Justificativa

No mundo competitivo em que se vive é grande a importância de um diferencial na atuação dos profissionais. A trajetória pessoal e profissional sempre foi e continuará sendo um patrimônio individual a ser administrado com rigor e competência.

O profissional do Direito deve construir uma marca pessoal no universo jurídico, pois é essa a sua principal ferramenta para posicionar-se diante dos desafios. Uma postura indiferente nos dias de hoje, compromete o sucesso em termos de carreira profissional e pode prejudicar até mesmo as atividades do escritório do advogado.

Com o surgimento de novas faculdades de Direito e com a globalização; com a imagem dos advogados na mídia, associada a atividades escusas, e com a concorrência cada vez mais sufocante, será crucial ter atitudes firmes para ganhar e

manter posição de destaque no seu território de atuação. Faz-se necessário analisar a percepção e as atitudes dos advogados com relação ao auxílio do *marketing* como ferramenta para desenvolver uma marca pessoal.

Do ponto de vista da contribuição teórica deste trabalho, salienta-se que ele pretende reunir, de forma abrangente, os aspectos mais significativos sobre marketing, marketing pessoal e imagem de marca, associando estas matérias ao mundo jurídico dos advogados, de forma a possibilitar um entendimento holístico sobre o tema proposto.

Na vertente prática, espera-se que os resultados obtidos e analisados sirvam para informar e atualizar estes profissionais liberais sobre o que uma amostra do seu universo pensa e faz sobre o objeto deste estudo. Por outro lado, interpreta e esclarece sobre o Código de Ética em vigor (2003) relativamente ao item publicidade, prospecção de novos clientes e divulgação da imagem, de maneira a recomendar ações que possam ser implementadas de forma eficaz mediante um saber fazer.

Sob o prisma da engenharia de produção, constituem os serviços, um sistema, onde os advogados fornecem algo que é considerado pelos seus clientes como criação de valor no que tange ao custo x benefício. E para proporcionar um serviço de valor é preciso que o profissional identifique o problema, faça um diagnóstico, execute tarefas, tome decisões e exerça um controle rigoroso sobre o andamento dos processos.

Segundo Nigel Slack (1997), a administração da produção exerce seu papel operacionalizando de forma eficiente e eficaz todo o processo de prestação de serviços, utilizando seus recursos materiais e pessoais de maneira a satisfazer o cliente.

Por outro lado, também é importante o modo como o advogado organiza e presta seus serviços – o controle dos custos, conhecimento do mercado e segmento onde atua – e como entende e atende às necessidades dos clientes. Dessa forma, a

função *marketing* também se aproxima da esfera da administração da produção, porque para entender e atender o mercado é preciso aplicar um conjunto de meios e métodos de *marketing* inseridos num planejamento estratégico.

A gestão do escritório deve ser baseada no planejamento, na organização e na administração de recursos, na comunicação interna e externa, na concretização de idéias que, com o tempo, serão a força motriz do desenvolvimento pessoal e corporativo (SLACK, 1997).

Este trabalho se propõe a fazer uma análise de como os advogados vêem e utilizam o *marketing*. Na prática, respeitando o código de ética da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), procurará sugerir ferramentas estratégicas de *marketing* e ações específicas no *marketing* pessoal, abordando em particular a comunicação.

O *marketing* pessoal do advogado é fundamental para que ele possa atender a seus objetivos competitivos ou estratégicos, bem como para gerir a sua trajetória de vida pessoal.

Como fazer a diferença num mercado de profissionais, em que só o conhecimento jurídico não é suficiente? O *marketing* de uma maneira global e o *marketing* pessoal em particular tornaram-se ferramenta essencial no processo de conduzir com sucesso uma marca pessoal no mundo em que vivem os advogados.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como os advogados entendem e utilizam o *marketing* como ferramenta para desenvolver a sua marca pessoal.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- a) descrever a maneira como os advogados entendem e se comportam perante o *marketing*;
- b) identificar as oportunidades e ameaças ambientais no exercício da advocacia;
- c) verificar as expectativas de futuro da profissão na sua relação com o mercado;
- d) levantar as formas de relacionamento entre os advogados e seus clientes e como o *marketing* está inserido nessa relação;
- e) recomendar ações que possam promover a marca pessoal do advogado.

1.4 Limitações

O presente projeto tratará, exclusivamente, da opinião dos advogados no contexto do *marketing* e especialmente do *marketing* pessoal e, por esse prisma, de que maneira eles vêem, sentem e realizam suas atividades.

Não serão abordados os aspectos referentes a:

- a) qualidade do serviço, em si, prestado pelos advogados;
- b) reações do cliente quanto às ações de *marketing* e de *marketing* pessoal praticadas;
- c) processo de escolha de um advogado por parte do mercado-alvo;
- d) contextualização da profissão do advogado dentro dos “4 Ps”;
- e) análise ambiental do micro e macroambiente no exercício da advocacia;
- f) planejamento estratégico na trajetória de vida do advogado.

O presente estudo também revela algumas restrições de natureza metodológica, limitando-se às características específicas dos advogados residentes na cidade de Curitiba.

1.5 Procedimentos Metodológicos

Para este estudo, o universo pesquisado é composto dos 11 534 advogados que exercem atividades em todas as áreas do Direito na cidade de Curitiba (dados de novembro de 2002 – Anexo 1). O cálculo do tamanho da amostra, considerando a teoria referente à estimativa de proporções que proporcione um grau de confiabilidade de 95% e margem de erro de 8,5%, resultou na aplicação de 130 questionários.

Optou-se neste trabalho pela adoção de uma abordagem predominantemente qualitativa, com entrevistas semi-estruturadas. O *design* da pesquisa é de levantamento, uma vez que objetivou analisar a percepção e as atitudes dos advogados perante o *marketing*. Caracteriza-se por ser do tipo de pesquisa exploratória que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou objeto de hipóteses. Envolveu levantamento bibliográfico; reuniões com advogados que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulam a compreensão dos fatos.

Os questionários, aplicados mediante entrevistas pessoais, caracterizaram-se por seu aspecto descritivo que objetivava dar a conhecer determinadas características dos advogados. Dessa forma, foi possível obter dados diretamente dos participantes, nos seus respectivos contextos sociais. Previamente aplicaram-se alguns questionários-piloto, o que originou perguntas fechadas de múltipla escolha para facilitar a análise dos dados.

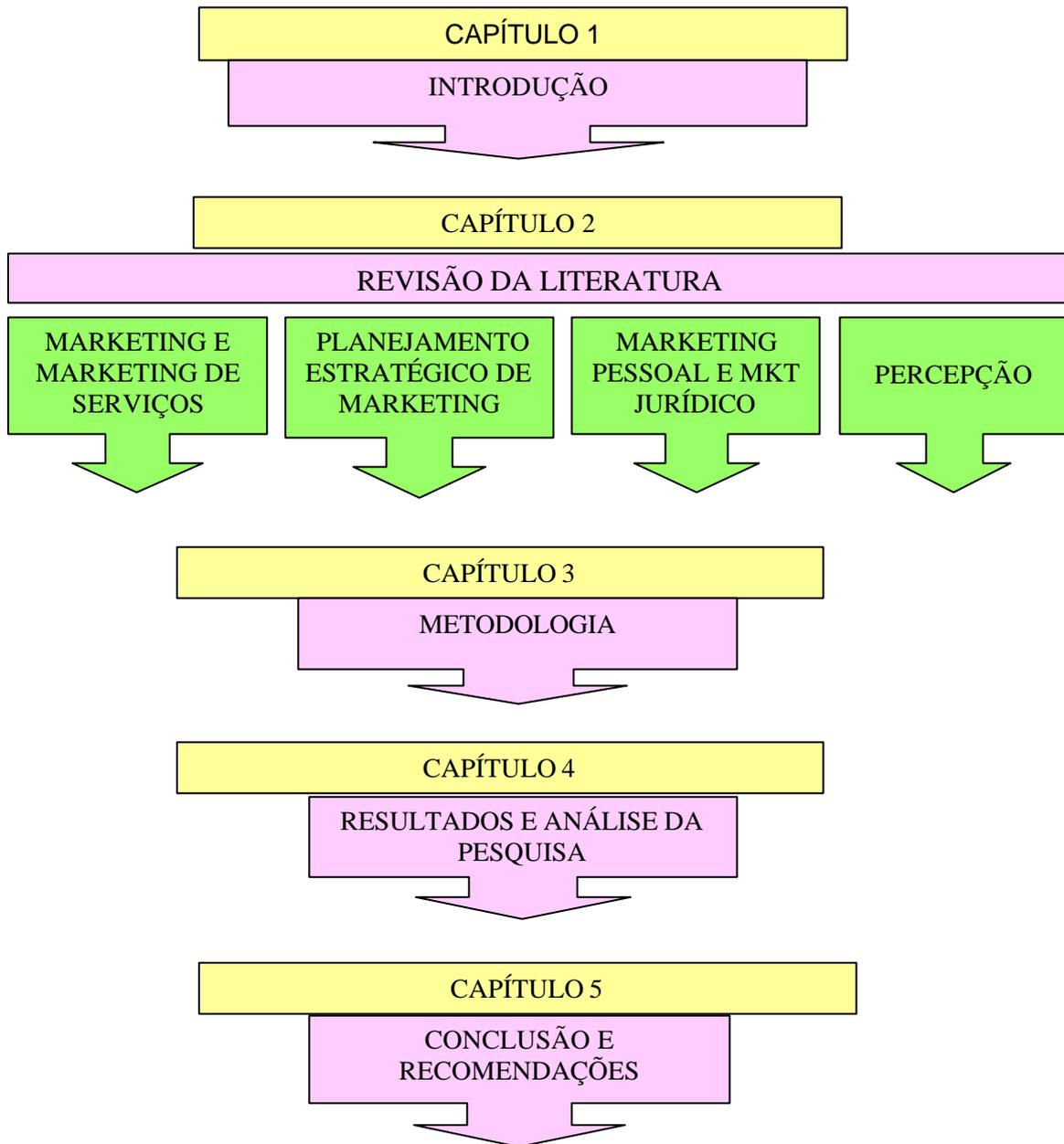
Dadas as características e especificidades do universo estudado e em se tratando de um público de acesso relativamente difícil, a técnica que se mostrou mais eficaz após o pré-teste foi um *mix* da amostra não probabilística intencional (ou por julgamento) e da amostra probabilística autogerada.

Na classificação e organização dos dados, utilizou-se o *software* Excel, que permite a construção e utilização de gráficos, tabelas e cruzamento de variáveis, para um melhor entendimento dos resultados.

O método aplicado apresenta algumas limitações, pois depende de fatores de ordem pessoal dos respondentes, como boa vontade, sinceridade, confiança e disponibilidade de tempo. Da mesma forma, o instrumento de coleta de dados utilizado é muito bom para obter fatos, mas extremamente inadequado para obter explicações desses fatos.

1.6 Estrutura do Trabalho

FIGURA 1 - ESTRUTURA DO TRABALHO



No capítulo introdutório é apresentando o tema do trabalho, estabelecendo-se o assunto, definindo-o sucinta e claramente quanto ao campo e período abrangidos e inclui informações sobre a natureza e a importância do problema. Indica os objetivos

e a finalidade do projeto, justificando e esclarecendo sob que ponto de vista é tratado o assunto, bem como contextualiza a relação existente entre o tema escolhido e a Engenharia de Produção.

O desenvolvimento da revisão da literatura no capítulo 2 expõe o assunto e demonstra as principais idéias, faz referências a trabalhos anteriormente publicados e as contribuições mais importantes diretamente ligadas ao tema. Relata o embasamento teórico e técnico sobre *marketing*, *marketing* de serviços, *marketing* pessoal, *marketing* jurídico e percepção.

A metodologia utilizada e justificada no capítulo 3, visa assegurar a credibilidade e a confiabilidade dos procedimentos técnicos utilizados na pesquisa. Para tanto, foi definido o tipo de pesquisa, a forma de coleta de dados, tamanho do universo e amostra, delimitação do estudo e limitações da pesquisa.

No capítulo 4 são demonstrados os resultados obtidos na pesquisa e o tratamento dado à eles através de figuras e tabelas. Na seqüência, é feita uma análise com comentários referente aos resultados apresentados e, para finalizar, são sugeridas algumas contribuições no sentido de ajudar a melhorar a *performance* do advogado no exercício da sua profissão no que concerne ao uso do *marketing* e do *marketing* pessoal.

A conclusão no capítulo cinco deste trabalho, demonstra como foram atingidos os objetivos geral e específicos e as recomendações de novos estudos que complementarão este. Faz-se também uma análise do mérito da pesquisa dentro da área da Engenharia de Produção: sua contribuição, relevância, originalidade e viabilidade.

CAPITULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Considerações Sobre Marketing

Marketing é uma expressão anglo-saxônica derivada do latim *mercari*, que significa “comércio”, “ato de mercar”, “comercializar” ou, ainda, “transacionar”.

Para a *American Marketing Association* (AMA) (apud LUPETTI, 2001, p.24), “*Marketing* é o processo de planejar e executar a concepção, de idéias, produtos e serviços, estabelecendo preços, distribuição e comunicação a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Churchill (2000) considera que a administração de *marketing* é o que as empresas fazem e devem fazer para criar valor para os clientes e alcançar seus objetivos. Inclui o desenvolvimento de planos e estratégias, o entendimento dos clientes e mercados, o desenvolvimento de compostos de *marketing* e a execução e controle de atividades.

De acordo com Kotler (2000), *marketing* é um processo social e administrativo por intermédio do qual os indivíduos e os grupos obtêm o que necessitam e o que desejam, através da criação de troca de produtos e valor com outras pessoas. O autor se apóia nos conceitos de necessidade, desejo e demanda, produto, utilidade, valor e satisfação, troca, transação, relacionamento e mercado.

Diante desses conceitos, percebe-se que *marketing* é um processo de planejamento e execução de produtos e serviços para atender a necessidades e desejos dos consumidores, satisfazendo cliente e empresa.

Ainda segundo Churchill (2000), o *marketing* deve ser usado para desenvolver trocas, que podem ou não visar lucros. Para o autor, as trocas que visam lucros são as metas de negócios que buscam gerar receitas acima dos custos.

O composto de *marketing*, proposto por Jerome McCarthy nos anos 60, pode ser definido como uma combinação de ferramentas estratégicas utilizadas para a criação de valores para os clientes e para a consecução dos objetivos de uma organização. Em sua concepção, são quatro (4 Ps) as ferramentas de *marketing*, assim descritas por Kotler (2000):

- *produto* - algo oferecido para os clientes com o propósito de troca. O autor descreve o estudo e gerenciamento da marca do produto, embalagem, estilo/*design*, características e opções, benefícios, qualidade, linha de produtos, serviços e garantia;
- *preço* - é a quantidade de dinheiro ou de outros recursos que deve ser dada em troca. São descritos estudo e gerenciamento do preço do produto, tipos de desconto, nível/lista de preços, prazo formas e condições de pagamento, descontos e reduções;
- *praça* (distribuição) - também chamada “canais de distribuição”, refere-se à forma como os produtos e serviços são entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para trocas. São descritos estudo e gerenciamento dos canais de distribuição, cobertura de distribuição, pontos de venda, zonas de venda, níveis e locais de estoque, transportadoras;
- *promoção* (comunicação) - refere-se à forma como os profissionais de *marketing* comunicam, informam, convencem, seduzem e lembram os clientes sobre os seus produtos e serviços. São descritos estudo e gerenciamento das ferramentas de comunicação; propaganda, publicidade, *marketing* direto, promoções de vendas, venda pessoal, patrocínio, relações públicas etc.

Uma definição menos restrita e economicista, na opinião de Lendrevie et al. (1996, p.28), é que “*Marketing* é um conjunto de métodos e meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, o comportamento favorável à realização dos seus próprios objetivos”.

Essa visão mais alargada se aplica a tudo e a todos que de alguma forma pratiquem o *marketing*. O termo “organização” contempla partidos políticos, igrejas, instituições de causas sociais ou filantrópicas, poderes públicos, administração pública e ? por que não? ? pessoas. O termo “públicos” permite incluir, dependendo do caso, os eleitores, os fiéis, os doadores e qualquer outro segmento da população. Promover comportamentos é muito mais abrangente do que vender produtos: muitas vezes o que se almeja é angariar um voto de confiança, um donativo, uma opinião favorável, uma atitude benevolente etc. Os objetivos, dessa forma, não são necessariamente de ordem financeira (LENDREVIE et al., 1996).

De qualquer maneira não se pretende aqui esgotar um conceito tão amplo quanto o de *marketing*, mas, considerando que *marketing* traz na sua essência o conceito de troca ? e esta ocorre quando, para satisfazer necessidades e desejos, é feita transferência de coisas entre duas pessoas, entre uma pessoa e uma empresa ou entre duas empresas ?, pode-se dizer que o *marketing* pessoal trata de trocas espontâneas entre indivíduos, sejam elas de natureza emocional ou comercial.

2.2. O que é Marca?

Para a *American Marketing Association* (AMA), marca é entendida como nome, termo, símbolo, desenho ou combinação desses elementos, que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas para diferenciá-los dos concorrentes (GOUVÊA, 1993).

Essa definição, aparentemente completa, omite o que tem a marca de mais valioso: seu significado. É ele que lhe permite agregar valor aos produtos/ serviços/ empresas a ela associados.

A definição de marca é complementada por Ogilvy (1997) como a intangível soma dos atributos de um produto: seu nome, embalagem e preço, sua história, reputação e a maneira como ele é promovido. A marca é definida não só pela

experiência pessoal dos consumidores, como também impressão que eles têm de outras pessoas que também a utilizam.

Scheunemann (1990, p.133), destaca que “antes de mais nada o advogado deve conscientizar-se de que o seu nome, para efeito comercial, é uma marca. Logo, o advogado tem que promover a sua marca. Todos os advogados prestam serviços jurídicos. No entanto, o que os distingue uns dos outros é o nome (a marca)”.

2.2.1 Nem Todo o Produto Chega a Ser Marca

Na opinião de Ogilvy (1997), produto e marca são palavras constantemente utilizadas como sinônimos. Mas elas não significam a mesma coisa. Uma simples e crucial distinção é que dentro de cada marca existe um produto, mas nem todo produto é marca. Um produto é tangível: você pode vê-lo, pode tocá-lo; ele tem características tais como sua fórmula, sua embalagem etc.; tem atributos físicos como estilo, modelo, propriedade, preço. A marca é o somatório de tudo que os consumidores sentem em relação ao produto: a personalidade que atribuem a ele; a confiança que depositam nele; a afeição que sentem por ele; e, acima de tudo, as experiências vividas por eles com o produto.

Quanto maior a ponderação de ordem psicológica ou emocional para o produto, tão ou mais importante que o produto físico se torna a marca.

2.2.2 O Caráter da Marca Tem Valor

Dizem que quem vê cara não vê coração, mas isso não é bem verdade nas relações comerciais. Em uma marca o consumidor identifica cara e coração, em uníssono. Se o coração, em algum momento, não corresponder à cara da marca, e vice-versa, adeus consumidor. Portanto, ao tratar de marca, volta-se aos temas “lealdade” e “*marketing* de emoção”. Já não é possível viver, ou sobreviver comercialmente, sem essas preocupações.

Na opinião de Blecher (2001), a equidade, a retidão, o caráter de que se reveste a marca são ativos e portanto têm valor. A marca carrega uma imagem, uma personalidade, o que diminui o estresse. Os consumidores usufruem os benefícios da marca por meio da confiança (emoção) que conferem a ela.

O mundo é fé. Fé em Deus. Fé na humanidade. Fé nos relacionamentos. Hoje se vive sob o signo da economia da atenção. E a coisa mais preciosa que se pode ter é o tempo. As pessoas são bombardeadas 24 horas por dia com mensagens, promessas e mentiras. Vive-se em uma sociedade saturada de comunicação. E o que se busca no meio desse ruído todo não é mais informação. São relacionamentos: com pessoas, com produtos, com serviços. Portanto, nesta geração nada é mais importante do que a fé, a lealdade e o amor (BLECHER, 2001).

No início existiam produtos; depois os fabricantes inventaram as marcas registradas para proteger o consumidor e a si mesmos. Foi então que a Procter & Gamble inventou o *marketing* das marcas, estas baseadas em apelos superlativos: a maior, a melhor, a mais forte, a mais branca. Depois vieram as marcas de confiança: você pode depender delas, você as respeita bastante. O problema é que agora elas são quase *commodities* (produtos cuja estrutura e conceito são praticamente similares entre si). Se a marca não proporciona um benefício funcional ou se não é confiável, o produto está morto. Como sobressair nesse cenário? Com auto-respeito. Com amor. Exemplo: a Harley Davidson não é a motocicleta mais rápida ou a melhor, mas as pessoas veneram a Harley Davidson. O Swatch é apenas um relógio de plástico, mas as pessoas o amam. O Burger King faz o melhor hambúrguer, mas ninguém se importa. As pessoas preferem o McDonald's por causa do Ronald, dos brinquedos distribuídos na lanchonete, do amor (BLECHER, 2001).

Essa preferência com conotação afetiva também é fundamental no *marketing* pessoal. Por que as pessoas escolheriam um advogado e não outro, se os dois tecnicamente são muito bons naquilo que fazem?

Covey (2002) é um defensor dos princípios morais. Ele prega a ética do caráter para que as pessoas cheguem ao sucesso, o que inclui qualidades como integridade, humildade, fidelidade, coragem, justiça e paciência.

2.2.3 O DNA da Marca

As marcas carregam em si um código genético único e intransferível. Cada componente possui seu significado que identifica uma marca (figura 2). Para Churchill (2000), se a empresa trata uma marca apenas como um nome, está totalmente equivocada. O desafio para estabelecer uma marca é desenvolver profundas associações positivas em relação a ela. Os profissionais de *marketing* devem decidir em que níveis devem ancorar essa identidade. Os significados mais permanentes de uma marca são seus valores, sua personalidade e, por fim, sua essência, pois os atributos e benefícios podem ser alterados ao longo do ciclo de vida da marca (KOTLER, 2000).

FIGURA 2 - DNA DA MARCA



Aaker (apud KOTLER, 2002) ensina que a marca carrega em si alguns códigos que lhe dão significado próprio e exclusivo:

- ? **Atributos.** São a descrição do que é a marca e as características racionais/funcionais do produto/serviço ou pessoa. Deve-se procurar ancorar a marca selecionando um ou mais atributos que caracterizem a sua importância para o mercado-alvo.
- ? **Benefícios.** São as conseqüências desejáveis, para o consumidor, dos atributos do produto/serviço ou pessoa (expectativas emocionais e racionais). A recompensa que o consumidor terá ao utilizar determinado produto/serviço.
- ? **Valores.** São fatores importantes que regem os princípios fundamentais da empresa/marca. Estes valores estão inter-relacionados com a cultura e subculturas do mercado-alvo e traduzem o que a marca significa, valores humanos básicos e sentimentos conferidos a ela. Há valores autênticos e valores fabricados. O consumidor nem sempre pode estabelecer a diferença, mas é sensível a tudo que parece pouco autêntico.
- ? **Personalidade.** São os traços salientes da psicologia da marca, seus traços de caráter. Essa projeção da imagem não deve ser demasiado complexa, e é inútil querer dar-lhe grande número de dimensões psicológicas. Os consumidores farão rapidamente a triagem, simplificando os excessos. Pode-se definir a personalidade de uma marca mediante associação das semelhanças e dessemelhanças da marca com pessoas, animais, flores, plantas, cidades, instituições, personagens, música, esporte, estilo plástico, literário etc.

A personificação de uma marca humaniza o produto/serviço, facilitando um vínculo emocional do consumidor com o objeto.

- ? **Essência.** É uma idéia singular que resume toda a alma da marca. Deve refletir o que é fundamental para o mercado-alvo, ou seja: o que se quer que se sinta e saiba sobre a marca.

2.2.4 As Razões da Lealdade

A experiência de uso é o principal fator e pressuposto obrigatório para a formação da lealdade do consumidor à marca.

David Aaker (1998) distinguiu cinco tipos de atitude do cliente em relação à marca, o último dos quais é o de máxima lealdade (figura 3). Esses níveis de lealdade à marca causam impacto no *brand equity* (valor da marca).

FIGURA 3 - A PIRÂMIDE DA LEALDADE



FONTE: Churchill, 2000

A interpretação da pirâmide da lealdade na visão de Aaker (1998) tem a seguinte hierarquia:

- a) *sem fidelidade à marca*: O consumidor percebe qualquer produto como satisfatório; a marca não constitui elemento de poder de decisão de compra;

um dos fatores de preferência é o preço ou a própria conveniência. Tem pouco conhecimento da marca e é um comprador mutável;

- b) *satisfeito e habitual*: Para o consumidor não existe ponto negativo que o faça mudar de marca, principalmente se isso não lhe é conveniente. Não procura alternativas e tem bom nível de conscientização;
- c) *satisfeitos =>* São os consumidores que experimentaram o produto, cujos atributos satisfazem às suas necessidades. Só se deixarão levar pelo concorrente se este lhes apresentar produto com qualidades similares e vantagem no custo/benefício. Mas são suscetíveis a mudanças e são muito receptivos a novas experiências.
- d) *valoriza a marca*: Cliente satisfeito, cujo longo vínculo de consumo ele transforma em sentimento afetivo. Vê a marca como amiga. É apreciador da marca e muito conservador.
- e) *devotado à marca*: Este consumidor é um comprador comprometido com a marca, que percebe todo o benefício que ela lhe oferece e recomenda o seu uso a pessoas do seu círculo de relações. A marca define seu estilo de vida. É um defensor da marca e tem alto grau de lealdade.

Embora seja pensamento comum achar que entre fidelidade e lealdade existe apenas uma diferença semântica, cabe aqui ressaltar que fidelidade existe por conveniência, e lealdade existe por convicção. Um cliente fiel utiliza uma ou mais marcas que sejam da sua conveniência, seja por questão de preço, seja por proximidade, seja por hábito. Um cliente leal é convicto, não troca a marca por nada deste mundo; vê na marca uma fonte de prazer, que são trocas afetivas transferidas para a marca.

2.2.5 O Patrimônio da Marca

Aaker (1998) atribui ao patrimônio da marca cinco dimensões inter-relacionadas (figura 4). É preciso determinar o valor relativo de cada dimensão, pois

não são iguais em todos os setores/mercados. É preciso verificar quais dimensões representam ou poderiam representar uma vantagem competitiva, sustentável, significativa para a marca.

Os elementos do valor da marca são explicados por Aacker (1998), como segue:

- a) *lealdade à marca*: Este item está ligado aos lucros futuros, uma vez que se traduz em vendas futuras. Na base de clientes existentes *versus* conquista de potenciais clientes (depende do setor: *marketing* de massa, segmentado ou de nicho);

FIGURA 4 - ELEMENTOS DO VALOR DA MARCA



FONTE: CHURCHILL, 2000, p. 251.

- b) *conhecimento da marca*: É o elo entre a classe/categoria do produto e a marca. Primeiro o nome, para depois introduzir no arquivo da mente atributos, fatos, sentimentos etc.;
- c) *qualidade percebida*: É subjetiva, porque envolve julgamentos sobre o que seja importante para os consumidores. É fundamental na escolha da marca. Influencia a inclusão ou exclusão numa lista a selecionar;

- d) *associação da marca*: Cria as atitudes e sentimentos positivos. O seu conjunto de associações, o seu significado para as pessoas;
- e) *outros ativos da empresa*: São todos aqueles que possam representar uma vantagem competitiva: patentes ou marcas registradas, relações com canais de distribuição que proporcionem barreiras aos concorrentes.

A figura acima mostra que o *brand equity* (BE) cria valor não só para o consumidor como também para a empresa. Se a lealdade pertencesse ao produto e não à marca, o BE não existiria.

Gerir o BE requer paciência e visão. Os lucros em curto prazo podem não acontecer e até demorar anos. O valor de uma marca estabelecida deve-se, em parte, ao fato de que é mais difícil construir marcas hoje do que há alguns anos. O número de marcas por categoria, a globalização, os custos de distribuição muito mais altos e os custos da veiculação na mídia de massa são fatores agravantes para a construção de novas marcas (AACKER, 1998).

2.2.6 O Ciclo de Vida de uma Marca

As estratégias de *marketing* não funcionam da mesma forma para todos os bens e serviços. Há muitas razões para as diferenças, mas uma das mais importantes é que esses produtos estão em diferentes estágios de seu ciclo de vida ? os produtos, como os seres vivos, podem ser vistos passando por certos estágios de vida. O ciclo de vida do produto é, portanto, um modelo dos estágios do seu histórico de vendas e lucros e, por analogia, um histórico de vida e de sucessos de uma pessoa (CHURCHILL, 2000).

Os quatro estágios do ciclo de vida são nascimento (introdução), crescimento (desenvolvimento), maturidade e declínio. O ciclo de vida do produto ou serviço, todavia, apresenta limitações que requerem cautela no seu uso para desenvolvimento de estratégias. Por exemplo, o período de tempo que um produto

permanecerá em cada estágio é desconhecido e não pode ser previsto com precisão. Assim, embora seja provável que todos os estágios venham a ocorrer para um produto bem-sucedido, é difícil prever quando terminará um estágio e começará outro, a fim de adaptar suas estratégias ao momento apropriado (CHURCHILL, 2000).

Para Kotler (2000), o conceito de ciclo de vida de um produto/serviço implica o reconhecimento de que os produtos têm vida limitada; as vendas dos produtos atravessam estágios distintos, cada um dos quais com desafios, oportunidades e problemas diferentes para as empresas; os lucros sobem e descem em diferentes estágios do ciclo de vida do produto e os produtos requerem estratégias de *marketing*, financeiras, de produção, de compras e de recursos humanos diferentes a cada estágio de seu ciclo de vida.

Nascimento (2003) ensina que no *marketing* pessoal o processo de desenvolvimento passa necessariamente pelos três primeiros ciclos de vida, nascimento, crescimento e maturidade. O declínio não existe. Não existe porque um indivíduo, através do *marketing* pessoal, tem de ser capaz de manter e continuar desenvolvendo suas qualidades e habilidades pessoais e profissionais de tal forma que a idade não o impeça de continuar a fazer parte da vida das outras pessoas e de realizar-se pessoalmente. Nascimento (2003) reforça o conceito de que no *marketing* pessoal a marca pessoal ficará para sempre na mente e no coração das pessoas, independentemente da presença física.

2.2.7 O Posicionamento de uma Marca

Posicionar uma marca é conferir uma personalidade e identidade de tal modo singular, que ela irá ocupar um lugar próprio na cabeça e no coração do seu público-alvo (RIES e TROUT, 1999). Posicionamento é aquilo que você faz na cabeça e no coração do cliente em perspectiva e a imagem é o resultado deste posicionamento.

Posicionar marca pessoal e carreira profissional significa principalmente criar, desenvolver e comunicar um diferencial relevante, isto é, que seja valorizado e

atraente aos olhos daqueles a quem se quer levar a marca pessoal, que, por sua vez, tem um nome. Um nome pode dar a uma pessoa muito mais poder de reconhecimento e credibilidade para atrair e conquistar outras pessoas.

Ries e Trout (1999) observam que a primeira informação a entrar na mente é o “nome”. Um nome sonante, de fácil assimilação e único. Nesse momento, abre-se uma espécie de arquivo de dados, um baú, que irá assimilar e guardar todas as informações e impressões posteriores a serem recebidas pela mente.

2.3 Marketing de Serviços

O *marketing* de serviços está enquadrado no conceito de *marketing* e, segundo Lovelock e Wright (2001, p.5), “serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção”.

A grande diferença que existe entre um bem e um serviço é caracterizada, fundamentalmente, pela tangibilidade associada ao primeiro e a intangibilidade associada ao segundo.

Os serviços caracterizam-se em particular por sua variabilidade. Isto é, os serviços variam e podem variar conforme seu prestador e o cliente. Essa característica tanto pode ser vista de um ângulo positivo quanto negativo.

Vista do ângulo positivo, a variabilidade permite a customização, a personalização, o atendimento diferenciado segundo as expectativas de grupos de clientes. Assim, um advogado pode adaptar seu serviço ao tipo de cliente que está atendendo (ABREU, 1999).

Ainda segundo Abreu (1999), vista do ângulo negativo, a variabilidade torna difícil o estabelecimento de um padrão de serviço, de uma *performance* padronizada, imune a erros. Como uniformizar o serviço se há uma imersão num conjunto

heterogêneo de culturas, de organizações, de critérios e, sobretudo, de relacionamentos pessoais que tanto podem ajudar quanto atrapalhar o serviço?

O segredo está, respeitando a variabilidade, em estabelecer padrões mínimos que garantam uma *performance* adequada ao serviço. Mas variabilidade não pode significar discricionariedade, no sentido de previamente decidir se vai prestar um melhor ou um pior serviço consoante o cliente.

A solução dada por dois advogados para um mesmo caso pode ser distinta, o que revela diferentes modos de interpretação das normas jurídicas e da sua aplicação às situações concretas. A maior heterogeneidade de soluções pode implicar menor noção acerca da qualidade do serviço. Ela supõe uma grande adaptabilidade do serviço a cada caso e às características e necessidades específicas do cliente.

2.3.1 A Caracterização de uma Profissão Liberal

Zilhão (1990, p.68) descreve que profissão liberal “é o estabelecimento do exercício profissional por conta própria, e com uma bem demarcada característica de natureza intelectual do trabalho ou atividade desenvolvida no referido exercício profissional”. Por isso exige prévia preparação científica se faculta uma autonomia ou independência técnica na sua condução, prevendo-se o vínculo a um estatuto próprio de deveres, direitos e regras deontológicas inerentes a uma classe profissional.

Para Abreu (1999), sempre que o advogado esteja a desenvolver seu trabalho, contratado por uma entidade ou pessoa coletiva, seja no serviço público, seja no âmbito de uma sociedade da qual é membro associado, não estará desenvolvendo a sua profissão de forma liberal. Se bem que esta não seja a única forma de exercício da profissão, é porém, a mais difundida e usual. Uma das tarefas à qual se dedicaram inúmeros sociólogos foi a de definir “profissão” numa abordagem funcional e qualitativa.

Em sua abordagem dessa questão, diz Barber (1963) que toda tentativa de definir uma profissão deve limitar-se o mais possível à **diferença específica** do comportamento profissional. Este pensamento baseia-se no fato de que certos traços são evidentes num grupo de ocupações, por contraposição a outros grupos. São esses traços que caracterizam os aspectos do profissionalismo e do não-profissionalismo de uma ocupação.

Segundo Barber (1963), essa abordagem se apóia num elevado nível de conhecimento, generalizado e sistematizado; numa orientação para o serviço de grupos ou comunidades, e não no interesse puramente pessoal; num elevado nível de controle pessoal das situações e dos resultados e no uso de um sistema de honorários bem estruturado.

Na abordagem qualitativa são estudadas várias ocupações. Na opinião de Wilensky (1964), há um processo através do qual uma ocupação tende a tornar-se profissão. É o que ele chama “profissionalização”. No seu estudo foram identificados cinco processos de profissionalização: o aparecimento de uma ocupação a tempo inteiro; a existência ou o estabelecimento de estruturas de formação profissional ou de ensino específicas para a ocupação; a criação de uma associação profissional; pressão política para a proteção legal de uma ocupação e adoção de um código de ética.

2.4 Planejamento Estratégico de *Marketing*

Planejamento é o processo de elaboração de um plano. Planejar consiste em pensar antes de fazer, antes de agir. O termo “estratégia” vem do grego *strategos*, que significa “arte do general”. Para o desenvolvimento das estratégias é preciso arte, arte para tomar decisões e utilizar os meios existentes que permitam atingir os objetivos traçados no plano. Tática ou plano de manobra é o modo de combinar esses meios para a eficácia do plano.

De acordo com Mintzberg (2001), estratégia pode ser definida como um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de

uma pessoa e/ou organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma pessoa e/ou organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Certo (1993) descreve estratégia como um processo contínuo e interativo que visa manter uma pessoa e/ou organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.

Num planejamento estratégico para uma cantora de música popular, citado por Rein (1999), ela supostamente é incapaz de conseguir *shows* por seus próprios esforços e por isso contrata um agente para ajudá-la a fazer o seu *marketing* pessoal. O agente se depara com as seguintes opções estratégicas:

- a) *estratégia pura de vendas*: Usando esse método, o agente envia um *portfolio* da cantora a vários gerentes de veículos e de produção de programas para convencê-los a contratá-la. Na forma pura de vendas, para o agente a cantora é um produto que simplesmente precisa ser vendido como ele é, nas melhores condições de mercado. O agente se concentra em vender aquilo que está disponível e procura tirar o melhor proveito em benefício de todos os envolvidos;
- b) *estratégia de melhoramento de produto*: Insatisfeito de trabalhar com características fixas da cantora, o agente faz um levantamento das qualidades dela e sugere alterações para melhorar suas canções, aparência, atitude, comportamento, crenças e outras características modificáveis. Ele tenta adicionar um valor ao produto, agregando valor à capacidade da artista de atrair o interesse do mercado. Concentra-se em tornar o produto viável e mais atraente aos olhos do mercado;
- c) *estratégia do preenchimento de uma necessidade do mercado*: Estando convencido de que a cantora não tem o talento desejado ou flexibilidade

para ser vendida na forma em que se encontra ou moldada em um produto aceito, o agente decide mudar a estratégia. Procura um novo nicho no mercado para a ele adaptar a aspirante, transformando-a no produto que o mercado deseja. Concentra-se em procurar um novo segmento e reposicionar o produto no mercado.

As três estratégias de *marketing* podem ser utilizadas em várias áreas. Na área do Direito, a estratégia pura de vendas tenta atrair mais clientes para os profissionais como eles são. O objetivo é atrair o cliente às qualidades e características que o advogado já tem. Na segunda estratégia, o advogado é transformado: é treinado para falar mais eficazmente, vestir-se de acordo com as expectativas de seu público e demonstrar conhecimentos e habilidade para vencer causas difíceis. A terceira abordagem, preenchimento das necessidades do mercado, é usada para identificar outras características e habilidades que deve o advogado ter para corresponder às expectativas do mercado-alvo. Muitas vezes, o profissional da área do Direito pode dedicar-se exclusivamente a um nicho de mercado que se encontra pouco explorado, como o Direito Internacional, e neste somente o livre comércio no Mercosul.

Com certa dose de ironia, enquanto os fabricantes de celebridades adotam mais ferramentas próprias da indústria tradicional de produtos, a indústria tradicional adota mais ferramentas próprias da indústria da visibilidade. Atualmente, as indústrias lançam produtos como se fossem humanos, utilizando técnicas do mundo artístico. Novos modelos de automóveis são lançados em eventos de gala que fariam inveja a qualquer aspirante à fama. Qualquer que seja o processo de promover produtos ou serviços, o tratamento tem sido o mesmo dado às pessoas famosas ou a pessoas que buscam uma recompensa maior por suas carreiras. Portanto, o processo de *marketing* é a nova base (REIN, 1999).

As diferentes estratégias passíveis de aplicação para destacar as habilidades de cada profissional não passam necessariamente pela máxima “estar no lugar certo

e no momento certo”. O que pode ocorrer é o desperdício de oportunidades. Desperdício é não se expressar em momentos adequados; não falar quando é oportuno; gastar energias em atividades erradas (BALLBACK, 2002).

2.4.1 Avaliando os Pontos Fortes e os Pontos Fracos

Na sua grande maioria, as pessoas pensam que sabem em que são boas. Normalmente estão erradas. É mais freqüente saberem em que não são boas, e, mesmo assim, erram mais que acertam. Contudo só se pode desempenhar bem com as próprias forças. Difícil é construir desempenho sobre fraquezas, para não falar em algo que não se pode fazer. O diagnóstico mais importante sobre si mesmo é saber onde se encontram suas forças. Várias diretrizes de ação podem brotar de uma análise de *feedback* (DRUCKER, 1999).

Pode-se dizer que a primeira e mais importante conclusão é: concentrar-se nos pontos fortes e colocá-los onde eles possam produzir bom desempenho e bons resultados. A segunda é: trabalhar para melhorar as forças. A análise de *feedback* mostra em que uma pessoa precisa melhorar suas aptidões ou adquirir novos conhecimentos. De particular importância é a terceira conclusão: análise de *feedback* identifica logo as áreas em que a arrogância intelectual causa ignorância incapacitadora. Ser brilhante não substitui o saber; ter conhecimento em uma área não significa desprezar o conhecimento em outras áreas (DRUCKER, 1999).

Para receber o *feedback* de outras pessoas é preciso estar receptivo e dispor-se a efetuar mudanças realmente relevantes no âmbito pessoal e profissional.

Na opinião de Pascolato (1998), o *marketing* pessoal não trata as pessoas como objeto, mas valoriza o ser humano em todos os seus atributos e características.

O *marketing* pessoal está intimamente ligado ao autoconhecimento. Para adquirir autoconhecimento é preciso refletir sobre os pontos mais favoráveis e menos favoráveis ao crescimento pessoal e profissional. Apenas o conhecimento técnico não determina a ascensão profissional: as empresas preocupam-se com um

conjunto de desempenhos, atitudes, comportamentos e relacionamentos em geral, e na busca por talentos no mercado de trabalho um dos principais requisitos é a competência. De acordo com Emrich (2000), competência não é fator que deva gerar somente resultados. As pessoas que se comprometem a desenvolver habilidades pessoais e profissionais agregam muito mais valor a si mesmas e à instituição da qual fazem parte.

A pessoa que aprende a conhecer-se e é capaz de sonhar terá com certeza mais chances e oportunidades de obter sucesso. Segundo Bamberg (2000), é através do sonho que, sem passar vexame, o ser humano pode atingir o sucesso ou o fracasso. Ele se permite através dos sonhos avaliar e reavaliar resultados, estabelecer parâmetros, enfim, determinar o caminho a seguir. Mas só a ambição é o ponto de partida. A realização é insistir, ser perseverante em usar as medidas concretas que ligam as estratégias aos objetivos.

Uma reflexão da importância do *marketing* pessoal como ferramenta estratégica na vida das pessoas demonstra que, para desenvolver uma marca com uma personalidade cujos traços se diferenciem e sejam únicos, é preciso saber aproveitar as oportunidades para ganhar notoriedade e imagem.

É preciso sair da inércia. Ser mais ousado e praticar com disciplina, todos os dias, ações voltadas para vender a si próprio da forma mais honesta possível. A rede de conhecimentos e relacionamentos se irá expandindo para que se atinja o topo. Sendo fiel a crenças e valores que norteiam a vida, pode-se passar a ser uma marca insubstituível de todos os pontos de vista.

De acordo com Drucker (1999, p.75), “para poder gerenciar a si mesmo, é preciso saber quais são seus valores.” Com respeito à ética, as regras são as mesmas para todos. É o que Peter Drucker chama de “teste do espelho”. A ética requer que a pessoa se pergunte: “Que espécie de pessoa quero ver ao passar batom (ou me barbear) de manhã?”.

2.4.2 A Rede de Relacionamentos

Mckenna (1994, p.125) escreve que “para criar posição no mercado se deve, primeiro, cimentar fortes relações”. Essa opinião reforça a necessidade de criar e manter um *networking* amplo de qualidade. Pode-se chamar também de “*marketing relacional*”, que visa a construção de relações sólidas e duradouras com os públicos-alvo. Este elemento preponderante da qualidade de serviço global é percebido pelo cliente, que assume um papel co-produtor nos contatos da marca do advogado, estabelecendo vínculos com benefícios para cada uma das partes, com o objetivo da manutenção e enriquecimento da relação.

Em particular, a atividade do advogado se assenta numa relação individual e na capacidade do “escritório” para criar e gerar uma estratégia de interdependência profissional com o cliente, mutuamente vantajosa ? opinião esta fortalecida por Rosnay (1995).

De acordo com a definição clássica, cliente ou consumidor é o indivíduo ou grupo que paga por bens e serviços. Entretanto no vocabulário do século XXI esse conceito já está ultrapassado. Cliente é o indivíduo ou grupo que troca valor com outra pessoa ou grupo. Incluem-se aí funcionários, clientes (no sentido clássico do termo), fornecedores, vendedores, bem como parceiros de aliança ou canal de distribuição (GREENBERG, 2002).

Os relacionamentos interpessoais de boa qualidade são fundamentais para o ser humano viver em harmonia. Embora a perfeição não exista, é preciso respeitar a individualidade do outro, praticar a tolerância e o bom humor, dedicando-se àquilo que dê prazer, como lazer, família, amigos, esporte, um bom vinho, uma boa conversa.

2.5 **Marketing Pessoal**

O *marketing* pessoal, como ferramenta de orientação profissional e pessoal, tem como conceito prático desenvolver a sensibilidade de uma pessoa de modo que

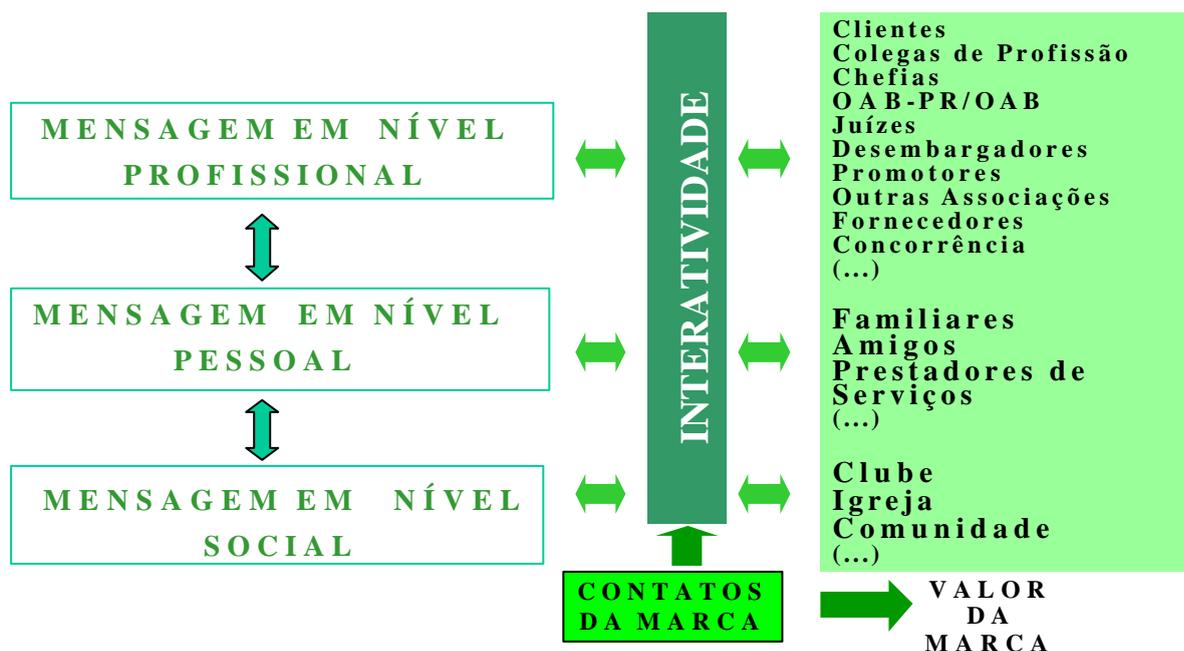
se perceba e integre num certo momento, numa situação, nas mudanças e transformações que surgem no meio organizacional e social, como forma de revalorizar suas habilidades e competências (DILDA et al., 2002).

Considerando que o sucesso do *marketing* pessoal está em fazer com que pessoas escolham outras para fazerem parte de sua vida, deve-se ter em conta a criação e o desenvolvimento da notoriedade e da imagem no processo de desenvolvimento do ciclo de vida da pessoa marca.

Notoriedade é o grau de conhecimento que as pessoas têm a respeito de outras, com detalhe suficiente para identificá-las numa categoria e/ou coletividade. Imagem é uma apreciação de valor construída através de idéias, convicções e sensações resultantes da comunicação dos atributos do pretendente a criar o seu diferencial e a buscar a sua visibilidade.

Os contatos da pessoa marca não existem só na esfera profissional. É principalmente no contexto pessoal e social que ela mostra a sua personalidade e **constrói valor** junto àqueles com as quais pretende estabelecer um relacionamento amigável, sólido e duradouro (figura 5).

FIGURA 5 - OS CONTATOS DA MARCA E A CRIAÇÃO DE VALOR



No caso dos advogados, nos três níveis de interatividade com seu público-alvo, eles fazem contato com as pessoas com as quais a marca pessoal precisa construir valor, ganhar notoriedade e imagem.

Na esfera profissional, o Poder Executivo é formado pelo Ministério Público, que por sua vez é composto de promotores e procuradores de justiça. No Poder Judiciário encontram-se os magistrados (juízes e desembargadores). As outras associações são órgãos com os quais o advogado, dependendo da sua área de atuação, precisa relacionar-se. Se for advogado de direito imobiliário, por exemplo, e dependendo do caso, contata com associação dos mutuários, associação dos inquilinos e associação dos síndicos.

No âmbito pessoal, incluem-se entre os prestadores de serviços todos aqueles profissionais que desempenham função de apoio e de solução de problemas pessoais, tais como empregada doméstica, jardineiro, pintor, eletricista, profissionais da área de saúde, entre outros.

Bamberg (2000) afirma que o *marketing* pessoal poderá transformar uma vida, mas o encontro do sucesso é feito passo a passo com muito trabalho. Pode-se complementar esta opinião reforçando que as lapidações constantes nos aspectos comportamentais e interpessoais são indispensáveis para essa transformação.

2.5.1 Construindo a Celebridade

As definições usuais que tendem a enfatizar a natureza efêmera da celebridade¹ não capturam a essência do termo: seu valor comercial. Melhor ainda é ampliar o significado para definir celebridade como uma pessoa cujo nome tem o poder de chamar a atenção, aumentar o interesse e gerar lucros (REIN, 1999).

¹O termo “celebridade” vem do latim *celeber*, significando “muito freqüentado” ou “na multidão” (THE WEDGWOOD dictionary of English etymology. Londres, 1872. p.60). O OXFORD English dictionary define “celebridade” como “uma pessoa de celebridade, uma pessoa célebre, um personagem público consagrado” (apud REIN, p.12).

Bill Gates, *chairman* da Microsoft, mudou sua imagem para refletir a mudança na imagem da sua empresa. Hoje, ele se apresenta em público como um executivo de sucesso, veste-se de maneira elegante e expressa-se com eloquência e muito à vontade. Bem diferente de como se apresentava: tímido e reservado, trajando ternos sem caimento, corcunda e usando óculos “fundo de garrafa”. Gates tem atrás de si uma verdadeira indústria de celebridade, uma equipe completa de escritores para seus discursos, fotógrafos, equipe de relações públicas, peritos em *marketing*, assessores. O que pode ser considerado extravagância tem uma boa razão: como presidente da Microsoft, ele é comprometido com a alta visibilidade, e esse compromisso requer que sua imagem seja distribuída por meio de entrevistas, discursos ao vivo, convites para escrever colunas de jornais, testemunho como perito e presença em eventos de caridade, tanto na televisão quanto na imprensa (REIN, 1999).

Reunindo peritos em diversas áreas, ele tira vantagem das oportunidades oferecidas por um setor industrial ainda jovem e em franca expansão.

2.5.2 O Sucesso por Trás do *Marketing*

Para a maioria das pessoas, ter sucesso na vida está diretamente relacionado com ascensão profissional, mas essas palavras não são necessariamente sinônimas.

Os americanos têm a mania de perguntar: “Se você é tão esperto, como é que não ficou rico?”. O sucesso das pessoas não deveria ser medido em dinheiro, principalmente o sucesso profissional, porque sucesso implica ter coisas tão simples e nobres quanto vivacidade e bom humor, paixão e prazer, interesse e fascínio, compreensão e sensibilidade, confiança e vontade de fazer melhor, gostar de gente... e ter um pouco de sorte. E a combinação dessas qualidades pode, também, resultar em dinheiro, pelo menos suficiente para que se usufruam os resultados (PENTEADO, 2000).

O *marketing* pessoal poderá transformar uma vida, entretanto certamente o sucesso é formado por meio do trabalho e das atitudes, ou seja, é uma história de muitos capítulos, composta de vitórias e derrotas, com alguns pontos básicos que precisam ser considerados para a construção do sucesso, pois estão intimamente ligados ao indivíduo (BAMBERG, 2000).

Vive-se na era do capital intelectual e, mais do que nunca, da inteligência emocional. O *marketing* pessoal passou a ser indispensável para o crescimento pessoal e profissional (BRAGHIROLI, 2000).

Segundo Xavier (1998), na era do capital intelectual, ou era do conhecimento e da informação, o conhecimento é básico para a empregabilidade. É ele que cria as grandes diferenças entre graus de prosperidade e realização. Equivale a ativos, como máquinas, dinheiro, prédios, terra, estoques. Mais que isso: numa era em que tudo muda rápida e intensamente e os aparatos econômicos de ontem passam hoje a não oferecer nenhum valor estratégico, o conhecimento é na verdade o único ativo que se mantém capaz quando tudo o mais está em crise.

Ultimamente têm sido criadas grandes fortunas pessoais e empresariais em período de tempo jamais imaginado. Com base em quê? No conhecimento.

Na solução dos problemas do dia-a-dia, com que é que conta uma pessoa para encontrar para si um lugar ao sol no mercado, obter ganhos, satisfazer sua necessidade de sobrevivência, conforto e desenvolvimento? Com algumas coisas: com seu potencial de trabalho; com o dinheiro e bens que eventualmente tenha acumulado ao longo do tempo e com o conhecimento e a experiência que traz dentro de si (XAVIER, 1998).

Ainda segundo Xavier (1997), o capital intelectual é valioso e eficiente, porque é menos vulnerável às crises econômicas, ressaltando-se o seu valor até mesmo quando elas chegam. Seu uso econômico se dá sem maiores riscos e com maior grau de certeza. Ele acompanha o indivíduo onde quer que ele vá e se viabiliza a partir de qualquer situação. É o único tipo de capital que pode dar início ao processo

de geração de riqueza independentemente de outros ativos. Os outros ativos são vulneráveis ao ataque de todos os tipos de “predadores”, concorrência, crimes, disputas legais etc. O capital intelectual é o único que, além do valor econômico, traz agregado um valor social significativo, ajuda o indivíduo a ser mais bem aceito, a viver melhor, a fluir efetivamente a vida. É o único capaz de gerar outras riquezas e, finalmente, é o único que não cria preocupações e obrigações que às vezes afetam a qualidade de vida.

Muitas pessoas hoje em dia acreditam em *marketing* pessoal, mas têm dele um conceito errôneo. Imaginam que com uma série de truques, com persuasão, com a formação de uma boa “imagem” se consegue tornar alguém mais promovível, elegível, empregável. Isso é fantasia. O verdadeiro *marketing* pessoal nada tem que ver com isso. Ninguém consegue gerar sucesso para um produto ruim. Igualmente ninguém consegue dar sucesso a qualquer profissional apenas na base da esperteza e de manobras. Antes de despender esforço e talento na política ou estratégia de autopromoção, é melhor o profissional tratar de cuidar daquilo que realmente interessa: **sua competência** (NASCIMENTO, 2003).

Na visão de Moscovici (1997), ser inteligente emocionalmente significa ter dois tipos de competência que se inter-relacionam: a competência técnica e a competência interpessoal. A competência técnica é decorrente de estudos, de conhecimento, de aquisição, de tecnologia; enfim, é a chamada capacitação profissional ou técnica, importantíssima para qualquer função que se vai exercer na vida, no trabalho. Mas ela não é suficiente, porque as pessoas trabalham junto com outras pessoas. Essa competência precisa ser desenvolvida em todas as pessoas, não somente no líder. Ela é a base do relacionamento humano. Ninguém vive só. Para adquirirmos equilíbrio emocional é preciso que nossos relacionamentos sejam bem fundamentados, bem exercidos, bem construídos, e isso depende do outro tipo de competência, a interpessoal, que consiste num conjunto de habilidades desenvolvidas, treinadas desde a infância até a fase adulta, tanto em nível pessoal como profissional.

2.5.3 As Correlações do *Marketing* com Pessoas e Produtos

Marketing é, antes de tudo, o processo de examinar um produto ou serviço em relação a um mercado e determinar como maximizar o seu potencial, isto é, sua capacidade de preencher uma necessidade. Isso não quer dizer que um candidato aspirante à celebridade possa ser trabalhado em qualquer nível desejado de visibilidade em diferentes setores do mercado.

A melhor assessoria de *marketing* para qualquer candidato político pode gerar resultados limitados e ele ainda pode perder a eleição. Em eleições, todavia, o uso do *marketing* pode ser a diferença entre o vencer e o perder. No caso de transformação de pessoas e de campanhas de imagem promovidas pela maioria dos aspirantes, pequenas diferenciações podem ser usadas para significar uma grande vantagem.

Atualmente existem no mercado especialistas capazes de mudar a imagem de um aspirante à celebridade ou de alguém que simplesmente deseje maior visibilidade. É possível encontrar pessoas que forneçam treinamento para aperfeiçoar ou desenvolver características verbais e corporais, cursos de etiqueta, alterações no visual, apoio para desenvolver competências emocionais e um enorme número de outros serviços. Uma cosmética no produto/pessoa, que com o tempo se transformará em marca. Uma marca capaz de convencer e seduzir seu público, porque tem caráter, físico e estilo. A partir daí, essa marca poderá ser uma estrela.

Segundo Rein (1999), é provável que as pessoas se tenham tornado mais fáceis de ser moldadas e transformadas do que os produtos tradicionais. Contudo, *catchup* da Cica não pode transformar-se em guaraná da Antártica. Automóveis Ford não podem ser transformados em Ferrari. Porém, alguns artistas têm mostrado a habilidade de transformar-se, algumas vezes radicalmente, em outras pessoas.

Uma qualidade óbvia das pessoas, que as difere dos produtos, é que elas são menos fáceis de gerenciar. Uma lata de Nescau fica na prateleira do supermercado; não responde, não se droga, não agride repórteres nem despede os gerentes. Pessoas, por outro lado, são temperamentais e muitas vezes inconsistentes em suas atitudes e

comportamentos. Ainda assim, produtos tradicionais também têm problemas de desempenho. Então, seja uma pessoa, seja um produto, precauções devem ser tomadas para que o desempenho de ambos esteja no nível esperado (REIN, 1999).

Ainda segundo Rein (1999), os passos a serem dados por pessoas que buscam visibilidade são os mesmos daqueles dados para lançar uma marca de desodorante, *software* ou automóvel.

A Gessy-Lever não põe simplesmente em uma caixa qualquer o detergente em pó para máquina de lavar, muito menos lhe dá um nome qualquer. Ela estabelece um enorme orçamento para a comunicação de *marketing* e pede que os varejistas vendam seu produto. O descuido dos pormenores pode levar a um enorme fracasso. É preciso considerar cuidadosamente quantas pessoas usam detergente para máquina de lavar, os benefícios que elas esperam (roupa bem lavada, cheirosa), sua opinião a respeito das marcas dos concorrentes etc.

Um bom trabalho de *marketing* requer muita pesquisa de mercado, planejamento do produto, preço, embalagem, distribuição e comunicação. A análise do ambiente interno e externo preconizada por Philip Kotler também deve ser executada com cuidado para prever as tendências ambientais que podem criar oportunidades e ameaças ao produto/pessoa e marca.

No *marketing*, é importante estudar muito bem o terreno onde se pisa, o campo onde a batalha acontece. Um plano de *marketing* pessoal tem como foco principal “arquivar” por um longo período de tempo a imagem da marca pessoal na mente e no coração do público-alvo.

2.5.4 Pode o *Marketing* Pessoal Tornar Qualquer Pessoa Bem-Sucedida?

Do ponto de vista do *marketing*, ser apenas bom profissional não é suficiente. Os aspectos técnicos de cada profissão podem levar à satisfação e realização, mas, sozinhos, não levam ao sucesso. Para atingir sucesso profissional é preciso saber apresentar as habilidades ao mercado. Para alguém ter sucesso é preciso praticar o

marketing, e para fazer *marketing* é preciso ousar. Algumas idéias podem parecer diferentes ou até estranhas, mas é preciso arriscar um pouco e executá-las para aproveitar o poder do *marketing* a seu favor (ABREU, 1999).

As ferramentas da comunicação de *marketing* existem para, de forma integrada, ser utilizadas na construção da personalidade da marca, de modo que ela interesse a todos os públicos intervenientes no processo.

Muitas pessoas não concordam que sua capacidade seja “maquiada” para atrair interessados ou impressionar o público-alvo, mas a intenção não deve ser a de maquiagem e sim a de mostrar as melhores qualidades ou talentos que compõem o profissional. Ballback (2002) expõe sua idéia relativamente a esse assunto:

A grande maioria dos profissionais apresenta relutância e receio em aprender a utilizar o *Marketing* Pessoal como instrumento de aperfeiçoamento e investimento na sua carreira. O mau emprego do *Marketing* Pessoal, que não vê peso nem medida para a autopromoção, tem criado uma certa desconfiança no seu uso e eficácia. Usado de forma correta pode alavancar uma carreira. Usado de forma honesta pode criar uma imagem duradoura e melhorar os relacionamentos interpessoais.

Imprimir uma marca particular no mundo é o sonho da grande maioria das pessoas. Mas como diferenciar-se pessoal e profissionalmente num mundo tão competitivo? Sorte? Talento? Oportunidade? Carisma? O que leva algumas pessoas a ter mais sucesso do que outras?

Esses questionamentos conduzem a uma reflexão sobre o significado do *marketing* pessoal durante o trajeto de vida de alguém, isto é, a prática do *marketing* não precisa estar atrelada a uma atividade exclusivamente profissional. Ao contrário, é preciso entender que o *marketing* pessoal trata de divulgar os atributos e benefícios que advêm das qualidades e habilidades do aspirante à notoriedade que procura trocas voluntárias objetivando satisfazer a si próprio e às pessoas que o rodeiam.

Uma das fórmulas para ser bem sucedido é o autoconhecimento, que permite identificar os ajustes e as mudanças necessárias na estrutura interna do indivíduo. O uso adequado dos ingredientes o levará ao aprimoramento pessoal e profissional.

2.6 O Marketing Jurídico

Na opinião de Scheunemann (1990, p.88), “Marketing Jurídico é o uso de técnicas, embasadas cientificamente na observação prática, conjugadas racionalmente com o objetivo de angariar clientes para a venda de serviços jurídicos, sem ferir a ética vigente”.

O profissional de Direito deve segmentar suas ações dentro de um plano estratégico para construir sua marca pessoal no universo jurídico. Nenhuma técnica funciona sozinha; praticada em conjunto e ordenada lógica e produtivamente, será mais eficaz na conquista de relacionamentos profissionais.

2.6.1 O Advogado e o Exercício Advocacia

Foi na Grécia que a defesa dos interesses das partes mais se generalizou. A princípio, as partes compareciam pessoalmente em juízo e exigiam seus direitos. Mas a pouco e pouco foi-se sentindo a necessidade de um advogado, de alguém que tivesse uma visão de fora e mais objetiva da questão; e mais: de alguém que tivesse conhecimento das leis em vigor. À medida que o Direito se ia desenvolvendo, também a função de julgar deixou de ser exercida por pessoas comuns para ser encargo de magistrados. Dessa forma, tornou-se indispensável a figura do advogado, que tinha o domínio e a habilidade de expor em juízo com clareza e objetividade o direito das partes (ABREU, 1999).

Reinaldo Pimenta descreve a origem da palavra “advogado”:

O abacate já era cultivado pelos astecas, que chamavam a fruta awákatl. A palavra deu no espanhol *aguacate* e daí o nome foi ganhando diferentes formas em vários idiomas, entre eles o nosso *abacate*. Já no francês, ficou *avocat*, que significa não só abacate, como também advogado. Por quê? Em latim, o verbo *vocare* (chamar) recebeu o prefixo *ad-*(para, junto de) e deu origem a *advocare* (chamar para ajudar). Do participio desse último verbo, *advocatu* (chamado para ajudar), vieram o português *advogado*, o francês *avocat* e o espanhol *abogado*. Mas *avocado* foi parar no inglês com o nome de fruta...

Em latim, o verbo *vocare* (chamar) recebeu o prefixo *ad-*(para, junto de) e deu origem a *advocare* (chamar para ajudar). Do participio desse último verbo, *advocatu* (chamado para ajudar), vieram o português *advogado*, o francês *avocat* e o espanhol *abogado*.”

Quando os espanhóis entraram em contato com os astecas, viram que eles chamavam a fruta de awákatl, um som muito parecido com avocado, que era como abogado era escrito naquela época. Depois os espanhóis desfizeram a confusão e ficaram com palavras diferentes: abogado e aguacate. Mas avocado foi parar no inglês com o nome de fruta.

Voltando aos astecas. Como eles achavam que o abacate era afrodisíaco, ficavam inventando iguarias com a excitante fruta. Uma delas era o abacate amassado e temperado com um molho feito de sal, limão, azeite, cebola, tomate e pimenta. Para batizar o prato, os astecas juntaram as palavras awákatl (abacate) e mulli (molho) e saiu awacamulli, que deu guacamole em espanhol e em português. (PIMENTA, 2002).

Para Abreu (1999), o advogado é um profissional legalmente habilitado a aconselhar e representar terceiros e promover a defesa dos seus interesses em juízo.

Nenhum processo judicial pode ter andamento sem a intervenção de um advogado, daí o seu importante contributo como auxiliar da justiça. A profissão de advogado é uma necessidade social, encontrada entre muitos povos sem qualquer afinidade de raça (ABREU, 1999).

Abreu (1999) observa que a advocacia é uma profissão cada vez mais integrada e integradora das sociedades em constante mutação e evolução, e isso se deve ao fato de a atividade não ter somente aspecto jurídico mas também econômico, derivado das transformações que o mundo vem sofrendo, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, daí por que se faz necessário situar o Direito num ambiente de crescente marca economicista. Essas transformações repercutiram uma agressividade comercial mais intensa, que se estende aos serviços profissionais, antes dependentes da dinâmica da relação pessoal. São os clientes/utilizadores, agora mais atuantes na dinâmica do mercado, que passam por profundas e rápidas mudanças nas atitudes, comportamentos e motivações.

Esses fenômenos, muito recentemente, têm despertado nos profissionais da área jurídica a necessidade crescente de identificação com os conceitos e técnicas básicas do *marketing*.

2.6.2 As Qualidades de um Bom Advogado

Em estudo realizado por Abreu (1999) em Portugal, na ótica dos clientes/utilizadores inquiridos, um bom advogado é em primeiro lugar um profundo sabedor/conhecedor das matérias, um homem honesto e de confiança. Por essa e

outras razões, o *marketing* de serviços profissionais de advogados deve ser pessoal e individualizado; o fato de ser vencedor de muitas causas e/ou bom orador aparece num segundo plano. Os inquiridos na pesquisa ainda mencionaram como fatores pouco relevantes a existência de um escritório confortável e a solícitude, bem como o nível de honorários (ABREU, 1999).

2.6.3 O Enquadramento do Exercício da Profissão de Advogado e o seu Código de Ética

Para enquadrar no *marketing* os serviços profissionais dos advogados, convém entender as condições que conferem a capacidade do exercício da profissão e os seus limites.

O Código de Ética e Disciplina da OAB, no Capítulo IV – Da Publicidade, entre os artigos 27 e 34 e respectivos parágrafos (anexo 3), determina que o advogado pode anunciar seus serviços profissionais, individuais ou coletivamente com discrição e moderação, para finalidade **exclusivamente informativa**, vedada a divulgação em conjunto com outra atividade.²

Em síntese, o profissional não pode utilizar-se de nenhum meio de massa ou singular **para captar ou prospectar clientes** (leia-se: está proibido de enviar correspondência a uma coletividade ou fazer propaganda em rádio, televisão, jornal, revista, *outdoor*, internet etc.) para promover-se profissionalmente através de frases ou imagens publicitárias que o destaquem de concorrentes. O código é claro e objetivo quanto ao uso da propaganda e do *marketing* direto ? duas ferramentas de comunicação de *marketing* das mais utilizadas. No entanto é moderado quanto ao uso dos **meios de comunicação** por parte do advogado, que poderá fazê-lo desde que sirva a objetivos exclusivamente informativos, ilustrativos, educacionais e instrutivos.

²Detalhes sobre o conteúdo informativo, verificar no Provimento 94/2000 do **Manual do Advogado** ? Anexo 4.

Dessa forma, vêm-se muitos profissionais dando seus pareceres sobre diferentes áreas do Direito nesses meios de comunicação, seja pontualmente seja por meio de programas destinados a orientar a comunidade. São permitidos ? desde que seguindo as normas do conteúdo informativo ? o uso de *sites* e *home pages* na internet, anúncios nas listas telefônicas, no **Jornal da OAB** e em outras mídias impressas e eletrônicas.³

Nada impede que o advogado publique livros, faça palestras, dê aulas, escreva artigos, participe de associações e entidades recreativas e se manifeste em eventos sociais, políticos e religiosos, desde que não o faça para promover-se pessoal ou profissionalmente, isto é, não deve nesses eventos esclarecer temas profissionais ou envolver-se em debates de caráter sensacionalista.

As atividades *munus bono* (atendimento às pessoas carentes) ou *pro bono* (atendimento a entidades jurídicas do terceiro setor) são temas ainda em discussão, que demandariam um tratado específico (Anexo 5).

2.7 Percepção

“Percepção”, segundo Wagner (1999, p.58), “é o processo pelo qual os indivíduos selecionam, organizam, armazenam e recuperam informações”.

As pessoas desenvolvem convicções acuradas sobre si mesmas e seu ambiente. Além da percepção aguçada sobre as condições atuais, as pessoas que tomam decisões precisam ter também capacidade de prever o futuro para, com isso, antecipar-se às ameaças do mercado e aproveitar as oportunidades com criatividade. Decisão é o processo pelo qual as informações percebidas são utilizadas para avaliar

³No Provimento 94/2000 do Tribunal de Ética e Disciplina, as novas resoluções apresentadas de acordo com o Conselho Federal da OAB esclarecem e especificam adequadamente a sua compreensão.

e escolher entre vários cursos de ação; criatividade é o processo de combinar ou associar idéias de um modo novo, incomum (WAGNER, 1999).

Dessa forma, a prática do *marketing* pessoal requer compreensão de todo o processo perceptível no qual as pessoas codificam e dão sentido ao mundo complexo ao seu redor. Isto é crucial para aqueles que pretendem gerenciar a sua trajetória de vida pessoal e profissional.

Quando objetivos pessoais ou profissionais são traçados também com base na percepção e na realidade, a chance de sucesso é muito maior. A probabilidade de atingir o topo é infinitamente superior, porque o indivíduo estará ciente das possíveis oportunidades e ameaças nessa trajetória. Ele estará muito mais imbuído de sentimentos positivos do que de sentimentos negativos. Conhecerá suas forças e suas fraquezas, maximizando a primeira e minimizando a segunda. Um processo acurado e pautado nas percepções facilita a compreensão do mundo e prepara melhor para as adversidades.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

O papel do método em pesquisa científica é o de ordenar o encaminhamento da investigação, contrapondo-se a uma busca aleatória, sem objetivos definidos. Essa concepção traz, implícita, a necessidade de definir os objetivos da pesquisa antes mesmo de desenvolver o método.

Para Marconi e Lakatos (1996), método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, que, no caso, consiste em caminhar em direção a melhores modelos para os fenômenos que observamos no mundo real, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Este trabalho caracteriza-se pela adoção de uma abordagem predominantemente qualitativa. O *design* de pesquisa é de levantamento, uma vez que objetivou analisar a percepção e as atitudes dos advogados perante o *marketing*.

O método qualitativo, segundo Van Maanen (1983), é definido a partir de uma série de técnicas interpretativas que objetivam descrever, decodificar, traduzir e, de alguma forma, chegar a um acordo com o significado ? não com a frequência ? de certos fenômenos que ocorrem no mundo social.

Pode-se afirmar ainda que a pesquisa qualitativa visa responder a questões particulares, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, valores, atitudes correspondentes a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1993).

Na visão de Godoy (1995), mesmo quando uma pesquisa é de natureza qualitativa na coleta e no tratamento de dados, ela também pode centralizar-se no

exame de certas propriedades específicas, de suas relações e variáveis e recorrer a métodos quantitativos. A autora destaca que quando há análise quantitativa, o tratamento estatístico é pouco sofisticado.

Na abordagem de Malhotra (1999), a pesquisa qualitativa oferece uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística. Sempre que se verificar um novo problema de pesquisa de marketing, a pesquisa quantitativa deve ser precedida da pesquisa qualitativa apropriada. Às vezes, faz-se pesquisa qualitativa para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa. Mas os resultados da pesquisa qualitativa são usados incorretamente quando são considerados como conclusivos e utilizados para fazer generalizações em relação à população-alvo.

Ainda de acordo com Malhotra (1999, p. 155), “é um princípio fundamental da pesquisa de marketing encarar as pesquisas qualitativa e quantitativa como complementares, ao invés de mutuamente concorrentes”.

De acordo com Martins (1994), a pesquisa de levantamento é caracterizada pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

Este estudo caracteriza-se, inicialmente, por centrar-se em pesquisa exploratória que visa proporcionar maior familiaridade com o problema a fim de torná-lo explícito ou objeto de hipóteses. Envolveu levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimularam a compreensão dos fatos.

Os questionários foram aplicados mediante entrevistas pessoais, caracterizadas por pesquisa descritiva que, segundo Gil (2002, p.43), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Para Mattar (1996), a pesquisa descritiva é utilizada quando o propósito for o de descrever as características de grupos, por exemplo, obter um perfil dos

entrevistados em relação a sexo, faixa etária, nível educacional, nível socioeconômico, preferências e localização; estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e também para descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis. Segundo Gil (2002), uma das características mais significativas deste tipo de pesquisa, está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática.

Na opinião de Martins (1994), a pesquisa descritiva, neste caso, visa descrever determinadas características dos advogados, o que permite obter dados diretamente dos participantes nos seus respectivos contextos sociais.

Minayo (1994) ressalta a importância da ida a campo, pela relação que se estabelece entre o pesquisador e os sujeitos entrevistados, que permite captar, conhecer e posteriormente descrever o campo de pesquisa. Assim como Minayo, Trivinos (1987) fala da importância da ida a campo ao afirmar que “as tentativas de compreender a conduta humana, isolada do contexto no qual se manifesta gera situações artificiais que modificam a realidade, conduzem a enganos, a elaborar pensamentos não adequados, sugerem interpretações distorcidas”.

3.1.1 A Entrevista

Na seqüência deste estudo e com base num roteiro previamente elaborado e tendo em conta o público a ser entrevistado, foi feita a classificação dos dados descritivos a recolher.

As entrevistas foram aplicadas de maneira exclusiva, permitindo correções, esclarecimentos e adaptações que as tornaram eficazes na obtenção das informações desejadas.

De acordo com Lüdke e André (1986), enquanto outros instrumentos têm seu destino selado no momento em que saem das mãos do pesquisador que os elaborou, a entrevista ganha vida ao se iniciar o diálogo entre o entrevistador e o entrevistado.

A entrevista semi-estruturada, segundo Trivinos (1995, p.145), “ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”.

O campo psicológico é estruturado pelo sujeito entrevistado. Segundo Ocampo e Arzeno (1990), o entrevistador deve intervir para auxiliar e estimular o entrevistado a iniciar ou continuar a entrevista quando este não souber como proceder; para permitir a continuidade da entrevista quando situações de bloqueio ou paralisação surgirem devido a um aumento de angústia; e principalmente para investigar determinadas questões não referidas espontaneamente e consideradas importantes, ou contradições, ambigüidades e verbalizações confusas ou obscuras.

3.1.2 Estrutura do Trabalho

Dividiu-se o trabalho em duas fases: na primeira, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória bibliográfica e documental sobre o tema; na segunda, optou-se por uma pesquisa descritiva, predominantemente qualitativa com entrevistas semi-estruturadas. Para se chegar a este método, subdividiu-se esta fase em dois momentos distintos:

- a) com um primeiro questionário semi-estruturado (Apêndice 1), procurou-se redigir as perguntas e as formas de coletar as respostas, deixando o refinamento para ser feito ao longo do processo;
- b) esse questionário foi pré-testado, o que originou perguntas fechadas de múltipla escolha para facilitar a análise dos dados (Apêndice 2).

Aplicou-se um pré-teste com oito questionários com o objetivo de verificar se os termos utilizados nas perguntas eram compreensíveis pelos respondentes; se as perguntas estavam sendo entendidas como deveriam ser; se as opções de respostas nas perguntas fechadas estavam completas; se a seqüência das perguntas estava correta; se não havia objeções na obtenção de respostas; se a

forma de apresentar a pergunta não estava causando viés; e, finalmente, com o objetivo de cronometrar o tempo de aplicação.

Segundo Mattar (1996, p.113), o pré-teste do instrumento permite saber como ele se comportará numa situação real de coleta de dados. Para o autor, o pré-teste é tão importante para o aprimoramento de um instrumento de coleta de dados, que nenhuma pesquisa deveria iniciar-se sem que o instrumento estivesse convenientemente testado.

Lüdke e André (1986) ressaltam que as duas principais formas de registro ? a gravação direta e a anotação durante a entrevista ? suscitam muita discussão entre os especialistas a respeito de seus defeitos e virtudes.

A gravação tem a vantagem de registrar todas as expressões orais imediatamente, deixando o entrevistador livre para prestar toda a atenção ao entrevistado. Por outro lado, ela só registra as expressões orais, deixando de lado as faciais, os gestos, as mudanças de postura, e pode representar para alguns entrevistados um fator de constrangimento, pois nem todos se mantêm inteiramente à vontade e naturais ao ter a fala gravada.

Neste trabalho, embora recomendada por alguns autores, a gravação das entrevistas não foi autorizada pelos advogados entrevistados, que se justificaram alegando questões éticas e pessoais. Renunciarmos a esse meio de registro foi a condição *sine qua non* que impuseram para o consentimento e início da entrevista. Da mesma forma, solicitaram sigilo de seus nomes. No anexo 5 encontram-se todos os questionários aplicados.

3.2 Coleta de Dados

Para Patrício (1996), o processo de entrada no campo consiste nas interações de aproximação com os sujeitos, assemelhando-se com um “namoro”. Significa o início do processo de conhecer o ambiente de trabalho, selecionar os sujeitos do

estudo, fazer-se conhecer, apresentar-lhes a proposta de trabalho e solicitar a sua participação apoiados nos princípios éticos da pesquisa.

O segundo momento é aquele em que se colocam em ação os planos do projeto de pesquisa no que se refere à coleta, ao registro e à análise dos dados. Esse é o momento de interação efetiva com os sujeitos da pesquisa para aplicar os instrumentos de coleta dos dados, que, geralmente, são: observação participante, entrevista semi-estruturada e análise documental.

O terceiro momento é o da saída do campo, quando somente se podem apresentar aos entrevistados, conforme Patrício (1996), as despedidas e os agradecimentos por sua participação no estudo. Pode incluir, porém, a “devolução dos dados” aos sujeitos e às empresas, principalmente quando o relatório for subsidiar algum programa na organização.

3.3 Tamanho do Universo e Amostra

Para este estudo, o universo pesquisado foi composto por advogados que exercem atividades em todas as áreas do Direito. Conforme dados fornecidos em novembro de 2002 pela OAB - seção Paraná (Anexo 1), existem em todo o Estado 23.282 advogados registrados, 11.534 dos quais atuam na cidade de Curitiba. Como o interesse da pesquisa era estimar proporções relacionadas a diversas características da classe de advogados no que se refere ao *marketing* e a sua prática profissional, para o cálculo do tamanho da amostra foi considerada a teoria referente a estimativas de proporções.

Segundo Cochran (1977), para estimar um parâmetro p de uma população finita de tamanho N , o tamanho da amostra necessária para que se tenha um grau de confiança igual a $(1-\alpha)100\%$ de que a margem de erro ao estimar p não seja maior do que d é calculado pela seguinte expressão:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 p q}{d^2}$$

onde p é uma estimativa inicial do parâmetro p , $q = 1 - p$ e $z_{\alpha/2}$ é o valor da abscissa da curva normal cuja área das caudas é igual a $\alpha/2$. Como não havia uma estimativa inicial para o parâmetro p , considerou-se uma abordagem conservadora para este cálculo, tomando $p = q = 0,5$. O tamanho da população foi igual a $N=11\ 534$; a margem de erro foi $d=8,5\%$ e o nível de confiança foi de 95% ($\alpha = 0,05$), ou seja, $z_{0,05} = 1,96$. Assim, o tamanho da amostra n é dado por:

$$n = \frac{(11534)(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,085)^2} = 131,42 \approx 131$$

Com base nesse cálculo, a pesquisa foi realizada por meio da aplicação do questionário em 130 advogados de Curitiba.

3.4 Técnica de Amostragem

Na escolha do processo de amostragem, o pesquisador deve levar em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade ao público-alvo, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população em um rol, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos etc. (MATTAR, 1996).

Para Minayo (1994), alguns cuidados devem ser tomados com o processo de amostragem, com o objetivo de refletir a totalidade em suas múltiplas dimensões: privilegiar os sujeitos que detêm as informações e experiências que o pesquisador deseja conhecer; considerar um número suficiente para a reincidência das informações; escolher um conjunto de informantes que possibilite a apreensão de semelhanças e diferenças.

Celeri (1997) salienta que uma questão importante diz respeito à representatividade dos sujeitos escolhidos para a coleta de dados. Na abordagem qualitativa, o critério de representatividade não é numérico, pois sua preocupação não é com a generalização. A preocupação do pesquisador está no aprofundamento e na abrangência da compreensão do objeto de estudo.

Dadas as características e especificidades do universo estudado e tratando-se de um público de acesso relativamente difícil, a técnica que se mostrou mais eficaz após o pré-teste foi a amostra *não probabilística intencional* (ou por julgamento): a suposição básica, de acordo com Mattar (1996), da amostra intencional é de que, com bom julgamento e estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e assim chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa. De certa forma, no estudo feito utilizou-se um *mix* da amostra acima citada e da amostra *não probabilística autogerada*. Segundo Mattar (1996), à medida que se consegue realizar alguns questionários, solicita-se aos entrevistados que indiquem conhecidos que também façam parte dessa população. Assim, sucessivamente, vai-se construindo a amostra.

Na opinião de Malhotra (2001), a amostra não probabilística gerada é chamada *amostragem não probabilística bola-de-neve*, cuja definição se assemelha à de Mattar.

3.5 Análise de Interpretação dos Dados

Os registros dos dados são feitos através do *diário de campo*, que, de acordo com Minayo (1994), é um “amigo silencioso, ao qual recorremos em qualquer momento da rotina do trabalho”; é o relato escrito daquilo que o investigador ouve, vê, experimenta e pensa no decorrer da coleta e sobre cujos dados reflete.

Para Minayo (1994), a análise e interpretação dos dados, ou apenas análise, é um movimento de olhar atentamente para os dados coletados, com a finalidade de compreendê-los, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou respostas às

questões formuladas e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte. Segundo a autora, esta etapa é concomitante com a coleta dos dados.

Para Lüdke e André (1986), analisar os dados qualitativos significa “trabalhar” todo o material obtido durante a pesquisa. A tarefa de análise implica, em um primeiro momento, a organização de todo o material, dividindo-o em partes, relacionando essas partes e procurando identificar tendências e padrões relevantes.

Em um segundo momento, essas tendências e padrões são reavaliados, buscando-se relações e inferências em um nível de abstração mais elevado. O trabalho de codificação resulta em um conjunto inicial de categorias que serão reexaminadas e modificadas em momento subsequente. É quando, por exemplo, categorias relacionadas são combinadas para formar conceitos mais abrangentes, ou idéias muito amplas são subdivididas em componentes menores para facilitar a composição e a apresentação dos dados.

A classificação e organização dos dados preparam uma fase mais complexa da análise, que ocorre à medida que o pesquisador vai reportar o seu achado. Para apresentar os dados de forma clara e coerente, ele provavelmente terá de rever as suas idéias iniciais, repensá-las, reavaliá-las, e novas idéias podem então surgir nesse processo. A categorização, por si mesma, não esgota a análise.

É preciso que o pesquisador vá além, ultrapasse a mera descrição, buscando realmente acrescentar algo à discussão já existente sobre o assunto focalizado. Para tanto, terá de fazer um esforço de abstração, ultrapassando os dados, tentando estabelecer conexões e relações que possibilitem a proposição de novas explicações e interpretações.

Segundo Queiroz (1988), a análise, em seu sentido essencial, significa decompor um texto, fragmentá-lo em seus elementos fundamentais, isto é, separar claramente os diversos componentes, recortá-los, a fim de utilizar somente o que é compatível com a síntese que se busca.

Patton (1990) comenta que a interpretação, por definição, envolve ir além dos dados descritivos. Interpretação significa atribuir significado para o que foi encontrado, oferecer explicações, desenhar conclusões, extrapolar lições, fazer inferências, construir ligações, impor ordem, lidar com explicações rivais, desconfirmar casos. Tudo isso é esperado e apropriado conforme o pesquisador realiza a interpretação e faz clara a diferença entre a descrição e a interpretação.

3.6 Delimitação do Estudo

A localização espacial do estudo concentrou-se em escritórios de advogados na cidade de Curitiba; a localização temporal foi de agosto a outubro de 2002 e a população, os advogados atuantes em todas as áreas do Direito.

3.7 Limitação da Pesquisa

O tipo de pesquisa qualitativa com entrevistas semi-estruturadas apresenta algumas limitações, pois depende da boa vontade dos respondentes; depende de o entrevistado dispor ou lembrar-se do dado solicitado; depende da sua sinceridade; depende também da influência que o instrumento de coleta ou sua forma possam ter sobre as respostas. Acrescente-se a esse rol a limitação da informação obtida, pois esse tipo de instrumento é muito bom para obter fatos, mas extremamente inadequado para obter explicações desses fatos. Finalmente, representa custos mais elevados, maior prazo de aplicação, amostras menores e grande dependência do entrevistador-analista.

Neste trabalho em particular, houve dificuldade de contato pessoal com os advogados, sempre muitos receosos quanto ao teor da pesquisa e seus objetivos e limitados por constante falta de tempo.

Como a pesquisa se realizou apenas em Curitiba, e dada a característica de uma população muito conservadora e distante, o trabalho ficou limitado por sua

abrangência geográfica. Sugere-se que, no futuro, em se tratando de tese de doutorado, esse universo seja ampliado para as principais regiões do Brasil e se faça uma pré-classificação mais pormenorizada das características dos advogados a serem entrevistados.

CAPÍTULO 4

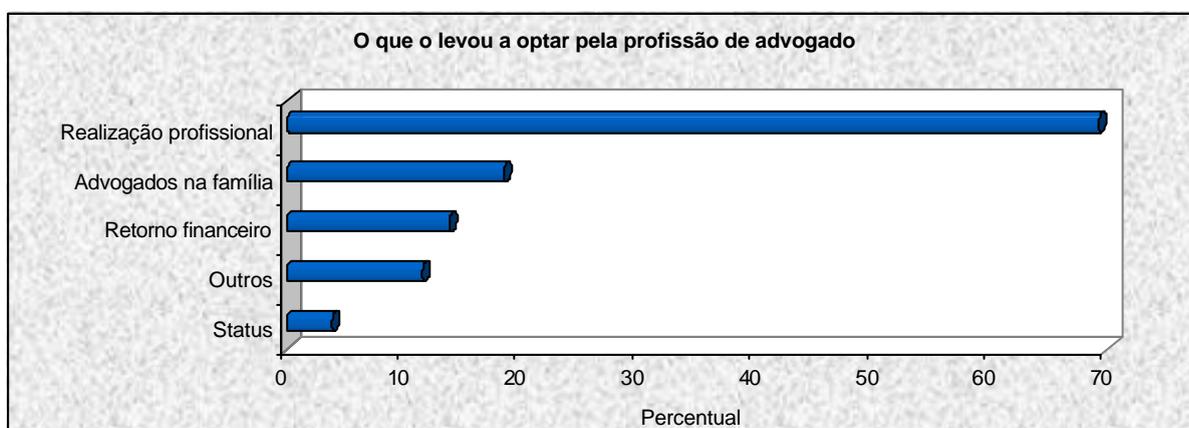
RESULTADOS DA PESQUISA

O questionário aplicado no presente estudo está subdividido num tripé que sustenta a sua base. Num primeiro momento, procurou-se obter informações sobre o profissional e sua atividade no exercício da advocacia. Na seqüência, o objetivo foi entender a profissão do advogado no que se refere a *marketing* em geral e a *marketing* pessoal em particular. Por fim, procurou-se investigar de que forma o profissional do direito atua junto a seus atuais e potenciais clientes na forma de relacionamento pessoal e profissional.

Considerando que o respondente podia assinalar mais de uma alternativa de resposta, optou-se por calcular todos os percentuais em relação ao total de questionários respondidos (130). Observa-se que na maioria das tabelas e gráficos os totais ultrapassam 130.

Em relação à profissão de advogado (figura 6), a maioria relaciona a sua opção por essa atividade à *realização profissional* (69,2%), que está diretamente associada ao sucesso, ao reconhecimento, ao *status*, às recompensas financeiras e à conquista de um ideal. Inseridas na opção *outros* (11,5%), surgem manifestações de cunho sentimental, tais como: ideal de justiça, paixão e sonho.

FIGURA 6 - OPÇÃO PELA PROFISSÃO DE ADVOGADO



FONTE: Dados primários, 2003

O tempo de profissão para 74,6% dos pesquisados é de *até 10 anos* (tabela 1) e a área de atuação mais apontada (tabela 2), é a *cível* (64,6%), seguida da *área trabalhista* (33,8%). É comum advogar ao mesmo tempo em áreas correlatas e complementares, como direito cível, direito de família e direito tributário.

TABELA 1 - TEMPO DE ATUAÇÃO DO ADVOGADO - CURITIBA - AGO-OUT 2002

HÁ QUANTO TEMPO ATUA COMO ADVOGADO COM REGISTRO NA OAB?	FREQÜÊNCIA	% (n=130)
Menos de 5 anos	68	52,3
De 5 a 10 anos	29	22,3
De 10 a 15 anos	12	9,2
Mais de 15 anos	21	16,2

FONTE: Dados Primários, 2003

TABELA 2 - ATUAÇÃO DO ADVOGADO QUANTO À ESPECIALIDADE - CURITIBA - AGO-OUT 2002

EM QUE ÁREA DO DIREITO TRABALHA?	FREQÜÊNCIA	% (n=130)
Cível	84	64,6
Comercial	36	27,7
Criminal/penal	15	11,5
Família	35	26,9
Trabalhista	44	33,8
Tributário	21	16,2
Outros	26	20,0

FONTE: Dados Primários 2003

Interessante observar, na figura 7, que 57,7% dos entrevistados afirmam ter escolhido sua especialidade de Direito por questão de *aptidão*, que manifesta a importância não só de possuir qualidades para atuar na área jurídica, mas também as habilidades que cada especialidade exige. Outro fator não menos importante, é a *tendência do mercado*, também é citada por 33,1% dos respondentes.

FIGURA 7 - OPÇÃO PELA ESPECIALIDADE NA ÁREA DO DIREITO



FONTE: Dados primários, 2003

Nas questões mais relacionadas com o *marketing* na profissão (tabela 3), em relação ao contato com *marketing* durante a vida acadêmica, praticamente todos os pesquisados (90,0%) afirmam que não tiveram contato com esse instrumento durante o período de faculdade e apenas 42,0% tiveram contato após esse período (tabela 4).

TABELA3 - CONTATO DO ADVOGADO COM O *MARKETING* NA FACULDADE - CURITIBA - AGO-OUT 2002

NA FACULDADE TEVE ALGUM CONTATO COM <i>MARKETING</i> ?	FREQÜÊNCIA	% (n=130)
Sim	12	9,2
Não	117	90,7

FONTE: Dados Primários, 2003

TABELA 4 - CONTATO DO ADVOGADO COM O *MARKETING*, EM OUTRAS OCASIÕES - CURITIBA - AGO-OUT 2002

E SEM SER NA FACULDADE. JÁ TEVE ALGUM CONTATO COM <i>MARKETING</i> ?	FREQÜÊNCIA	% (n=130)
Sim	52	40,0
Não	72	55,4

FONTE: Dados primários, 2003

Entretanto, nenhum deles expressou total falta de conhecimento sobre o que seja *marketing*, e a resposta mais escolhida (65,4%) para defini-lo foi *atividade de apresentação de produtos e serviços ao consumidor* (figura 8).

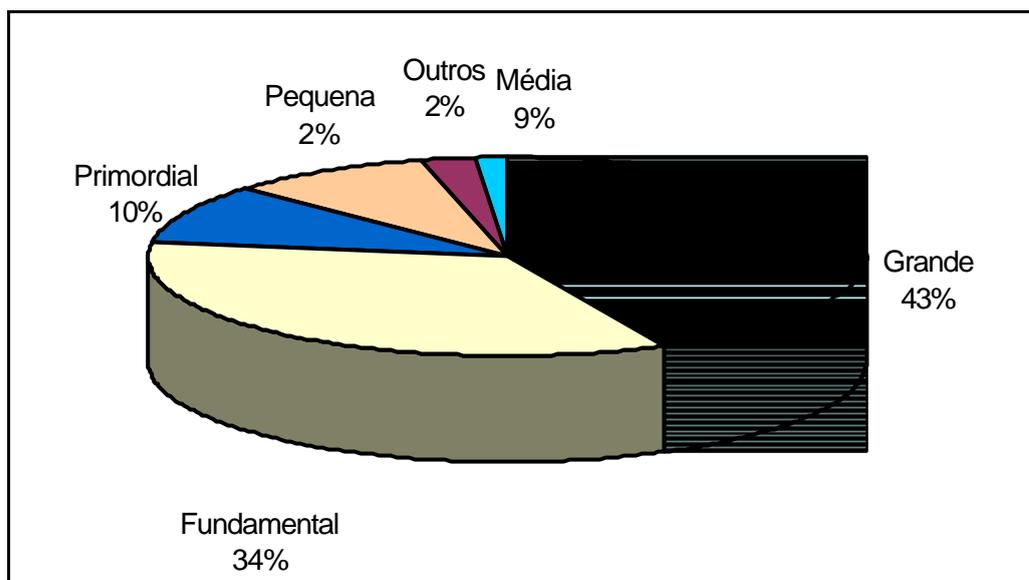
FIGURA 8 - CONHECIMENTOS RELATIVOS AO *MARKETING*



FONTE: Dados primários, 2003

Embora haja dúvidas sobre o que realmente seja *marketing*, fica claro que os entrevistados percebem a sua importância, pois 77,7% deles consideram-no de grande ou fundamental importância (figura 9).

FIGURA 9 - IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA AO MARKETING



FONTE: Dados primários, 2003

Quando questionados sobre as tendências de mercado na área jurídica em que atuam, os itens mais citados foram *defesa do consumidor* (45,4%), *meio ambiente* (33,1%) e *relações internacionais* com 29,2% (tabela 5).

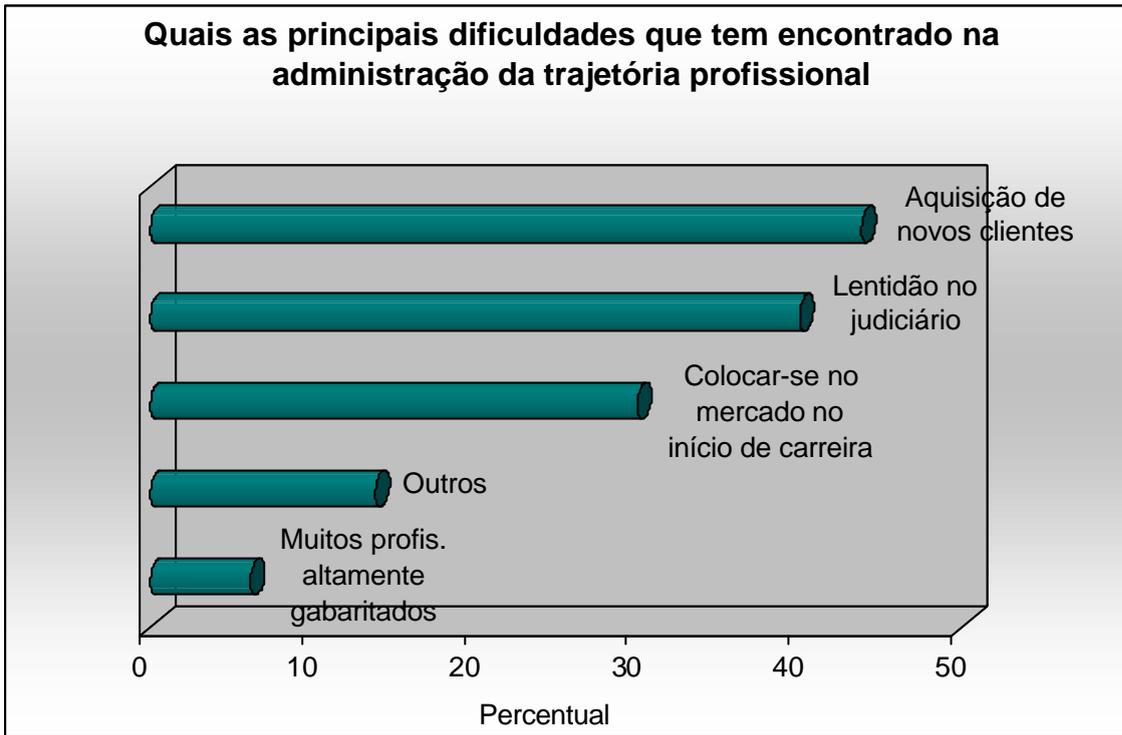
TABELA 5 - TENDÊNCIA DE MERCADO NA ÁREA JURÍDICA - CURITIBA - AGO-OUT 2002

QUAIS AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DE MERCADO NA ÁREA JURÍDICA EM QUE ATUA?	FREQÜÊNCIA	% (n=130)
Defesa do consumidor	59	45,4
Meio ambiente	43	33,1
Implantações de associações e ONGs	13	10,0
Área criminal	8	6,1
Área familiar	15	11,5
Área tributária	30	23,1
Relações internacionais	38	29,2
Outros	22	16,9

FONTE: Dados Primários, 2003

As principais dificuldades encontradas na administração da trajetória profissional referem-se, em primeiro lugar, à *aquisição de novos clientes* (43,8%) e à *lentidão do judiciário* (40,0%) em segundo lugar, mas também representativo é *colocar-se no mercado no início de carreira* (30%). O item *muitos profissionais altamente gabaritados* foi escolhido por apenas 6,1% dos respondentes (figura 10).

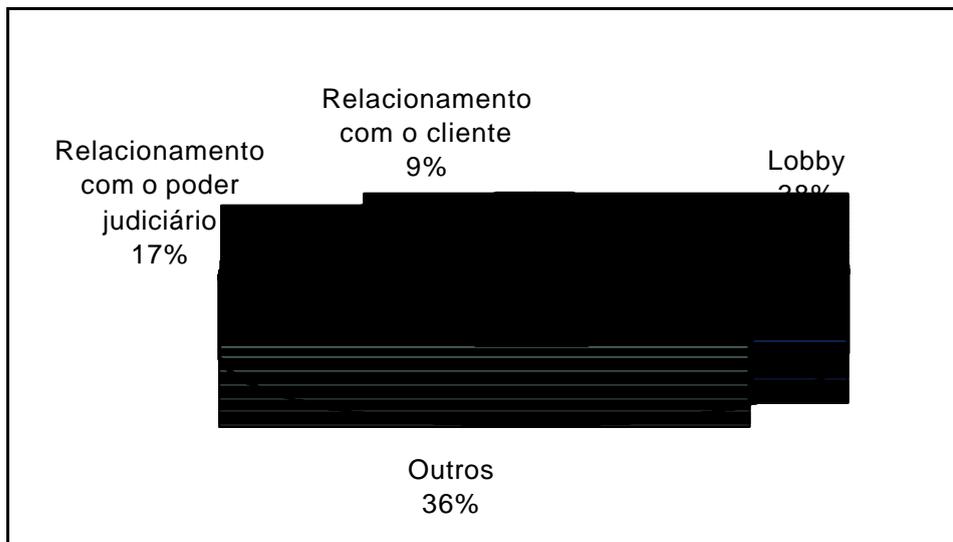
FIGURA 10 - DIFICULDADES ENCONTRADAS NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL



FONTE: Dados Primários, 2003

No plano pessoal, as dificuldades centralizam-se nos relacionamentos ? destacando-se o *lobby* (38%), com o *poder judiciário* (17%) e com os *clientes* (9%) ?, (figura 11).

FIGURA 11 - DIFICULDADES ENCONTRADAS NA TRAJETÓRIA PESSOAL



FONTE: Dados Primários, 2003

É expressiva a menção a outras respostas que somaram (36%) e que se pulverizam em citações diretamente ligadas ao aspecto pessoal ? falta de tempo para o lazer, confiança do cliente, encontrar pessoas dignas com quem trabalhar, divulgação do nome, entre outras ?, bem como citações de âmbito profissional ? remuneração adequada, concorrência e conhecimento em todas as áreas.

TABELA 6 - DESAFIOS DO ADVOGADO NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL - CURITIBA - AGO-OUT 2002

QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS TEM ENCONTRADO NA ADMINISTRAÇÃO DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL?	FREQÜÊNCIA	% (n=130)
Conhecimento geral em todas as áreas	59	45,4
Manutenção da atividade dentro da ética	24	18,5
Acompanhar a velocidade das mudanças da legislação	46	35,4
Aprovação em concursos públicos	16	12,3
Ganhar uma causa	4	3,1
Outros	15	11,5

FONTE: Dados Primários, 2003

Quanto aos desafios na trajetória profissional, a atualização e a ampliação do conhecimento na área do direito parecem ser preocupação da maioria dos advogados pesquisados, pois, quando questionados sobre isso, 45,4% relacionaram desafio com a necessidade de *conhecimento geral em todas as áreas* e 35,4% com a necessidade de *acompanhar a velocidade das mudanças da legislação* (tabela 6).

No plano pessoal, os principais desafios encontrados, apesar das respostas pulverizadas, são o de transformar o ganho de uma causa em uma satisfação pessoal (25,4%), divulgação das conquistas (20,8%) e respeito pela comunidade em geral (21,5%). As citações encontradas em *outros* (16,2%), são ainda mais pulverizadas, podendo-se citar a dificuldade de aliar a vida pessoal à desgastante carga horária profissional e à falta de tempo para a família e amigos (tabela 7).

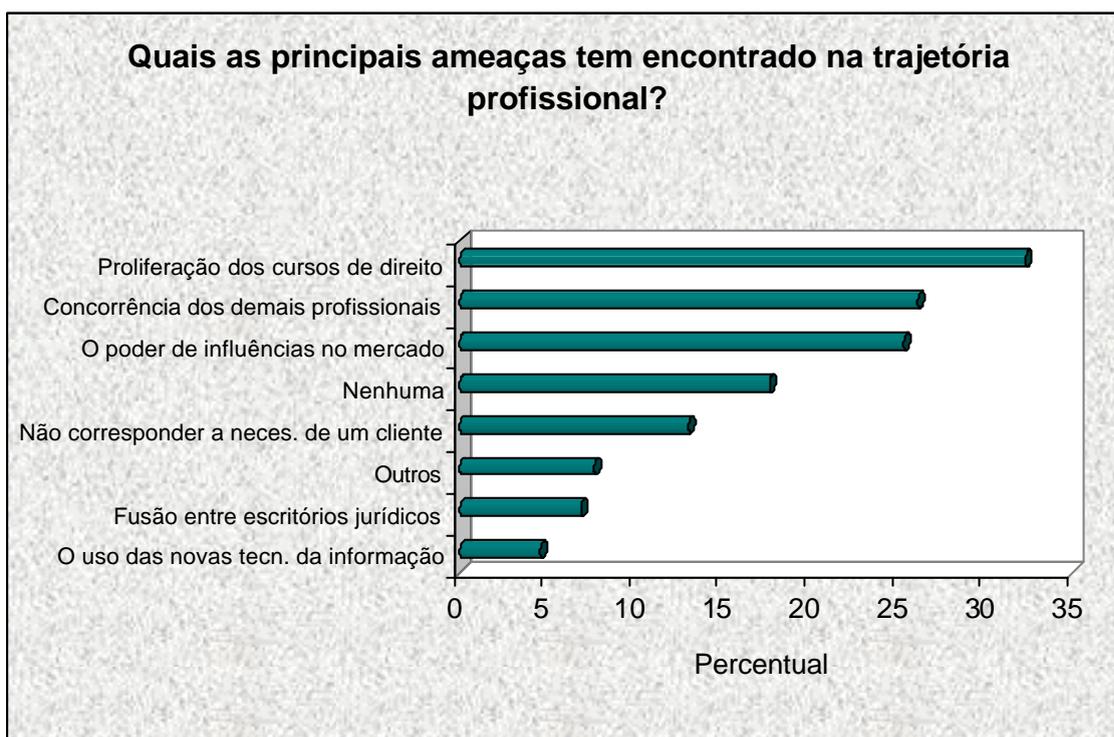
TABELA 7 - DESAFIOS DO ADVOGADO NA TRAJETÓRIA PESSOAL - CURITIBA - AGO-OUT 2002

QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS TEM ENCONTRADO NA ADMINISTRAÇÃO DA TRAJETÓRIA PESSOAL?	FREQÜÊNCIA	% (n=130)
Divulgação das conquistas	27	20,8
Respeito pelos colegas de profissão	23	17,7
Respeito pelos clientes	17	13,1
Respeito pela comunidade em geral	28	21,5
Transformar o ganho de uma causa em uma satisfação pessoal	33	25,4
Outros	21	16,2

FONTE: Dados primários, 2003

Quanto às ameaças encontradas na prática profissional (figura 12), os três itens mais apontados foram *proliferação dos cursos de direito* (32,3%), *concorrência dos demais profissionais* (26,2%) e *o poder de influências no mercado de trabalho* (25,4%).

FIGURA 12 - AMEAÇAS NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL



FONTE: Dados Primários, 2003.

Ainda sobre a trajetória profissional, 47,7% indicam a *prestação de serviços jurídicos a grandes empresas* e 33,8% indicam a *busca por segmentos pouco explorados pelos profissionais da área* como as principais oportunidades de atuação como advogado (tabela 8).

TABELA 8 - OPORTUNIDADES DO ADVOGADO NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL - CURITIBA - AGO-OUT 2002

QUAIS AS PRINCIPAIS OPORTUNIDADES TEM ENCONTRADO NA ADMINISTRAÇÃO DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL?	FREQÜÊNCIA	% (n=130)
Prestar serviços jurídicos a grandes empresas	62	47,7
Recuperação de impostos	16	12,3
Encontrar um segmento onde poucos profissionais atuam	44	33,8
Outros	23	17,7

FONTE: Dados primários, 2003

No aspecto pessoal, as oportunidades encontradas resumem-se a *convites para palestras* (30,8%) em faculdades e eventos. Fazer parte *de instituições de renome* (33,8%) significa ser membro do Instituto dos Advogados, da Academia Paranaense de Letras Jurídicas, pertencer à estrutura orgânica da OAB dos estados e da OAB nacional e ter vínculos com as instituições de ensino (tabela 9).

TABELA 9 - OPORTUNIDADES DO ADVOGADO NA TRAJETÓRIA PESSOAL - CURITIBA - AGO-OUT 2002

QUAIS AS PRINCIPAIS OPORTUNIDADES QUE TEM ENCONTRADO NA ADMINISTRAÇÃO DA TRAJETÓRIA PESSOAL?	FREQÜÊNCIA	% (n=130)
Convite para palestras	40	30,8
Ser membro de instituições de renome	44	33,8
Outros	48	36,9

FONTE: Dados primários, 2003

No item *outros* (36,9%), aparecem mais de trinta citações diferentes, entre as quais se destacam como oportunidades pessoais, o fato de conhecer pessoas importantes, o magistério e a publicação de artigos.

A visão sobre o futuro da profissão, mostrada na figura 13, é de maior *concorrência de profissionais na área* (43,8%), aliada à *tendência de atuação antiética* (27,7%).

FIGURA 13 - PERSPECTIVAS NO FUTURO DA PROFISSÃO



FONTE: Dados primários, 2003

Na questão colocada sobre vantagem competitiva, os respondentes indicam a *especialização e o preparo intelectual* (60,8%) e itens ligados a *relacionamentos* que incluem a *capacidade política de integração com clientes* (48,4%) como as melhores formas de terem vantagens competitivas. Entretanto o entendimento claro da pergunta aparece na citação *é uma qualidade que coloca quem a possui em posição favorável* (23,1%), que define uma posição mais próxima da realidade (tabela 10).

TABELA 10 - OPINIÃO DO ADVOGADO SOBRE VANTAGEM COMPETITIVA - CURITIBA - AGO-OUT 2002

O QUE É PARA VOCÊ UMA VANTAGEM COMPETITIVA?	FREQÜÊNCIA	% (n=130)
Capacidade política de integração com clientes	22	16,9
Especialização e preparo intelectual	79	60,8
Sair vitoriosa de uma demanda, quando o profissional oposto é de gabarito	11	8,5
Relacionamentos	41	31,5
É uma qualidade que coloca quem a possui em posição favorável	30	23,1
Outros	1	0,8

FONTE: Dados primários, 2003

Na esteira dessa questão, aparecem os diferenciais que na opinião dos advogados os destacam no mercado. Foram atribuídos a *especialização na área de*

atuação 50,8%, escrevo bem (40,8%) capacidade de pesquisa (34,6%) e capacidade de oratória com 20,0% (tabela 11).

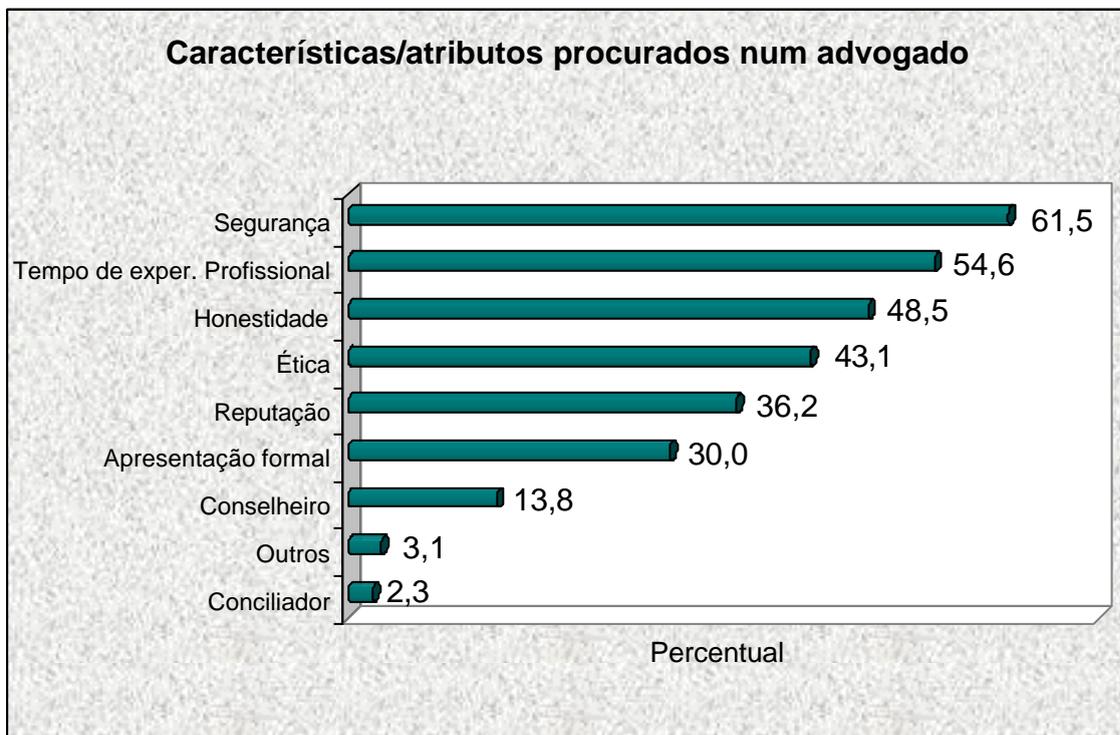
TABELA 11 - DIFERENCIAL DO ADVOGADO NO MERCADO - CURITIBA - AGO-OUT 2002

QUE DIFERENCIAL O DESTACA NO MERCADO?	FREQÜÊNCIA	% (n=130)
Capacidade de pesquisa	45	34,6
Capacidade de oratória	26	20,0
Escrevo bem	53	40,8
Tenho curso no exterior	9	6,9
Especialização na área de atuação	66	50,8
Outros	19	14,6

FONTE: Dados primários, 2003

Os resultados obtidos quanto às principais características que as pessoas procuram num advogado, segundo a opinião deles, indicam que *segurança* (61,5%), *tempo de experiência profissional* (54,6%), *honestidade* (48,5%) e *ética* (43,1%) são, nesta ordem, os itens mais importantes no momento da procura de um advogado (figura 14).

FIGURA 14 - CARACTERÍSTICAS VALORIZADAS NUM ADVOGADO



FONTE: Dados primários, 2003

Numa avaliação sobre a profissão, de modo geral, observa-se que 48,5% afirmam ser *muito competitiva, o que torna necessário manter-se sempre bem informado*. Por outro lado, 28,5% indicam ser a advocacia, *a melhor das profissões liberais*, enquanto 23,1% consideram-na uma profissão *odiada e malvista por muitas pessoas* (tabela 12).

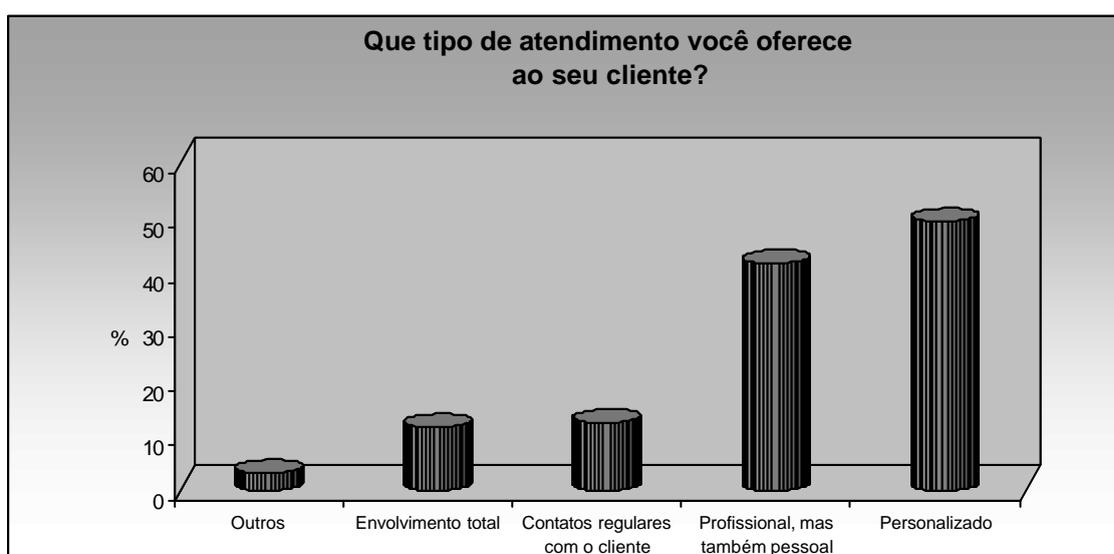
TABELA 12 - AVALIAÇÃO DA SUA PROFISSÃO PELO ADVOGADO - CURITIBA - AGO-OUT 2002

COMO AVALIA SUA PROFISSÃO?	FREQÜÊNCIA	% (n=130)
Odiada e mal vista por muitas pessoas	30	23,1
A melhor das profissões liberais	37	28,5
Necessária, porém de pouco acesso às pessoas carentes	28	21,5
Muito competitiva, tendo que se manter sempre informado	63	48,5
Precisa ter capacidade de raciocínio rápido	26	20,0
Outros	3	2,3

FONTE: Dados Primários, 2003

Ao cliente é oferecido atendimento *personalizado* por 49,2% dos pesquisados e *atendimento profissional mas também pessoal* por 41,5% deles (figura 15). As respostas estão muito próximas, porque entre os entrevistados há advogados que atuam sozinhos, outros que são sócios ou trabalham para um escritório jurídico e ainda aqueles que são contratados por empresas.

FIGURA 15 - TIPO DE ATENDIMENTO OFERECIDO AO CLIENTE



FONTE: Dados Primários, 2003

Na tabela 13 observa-se que a maioria dos advogados pesquisados se sente *com boas qualidades para atuar na área* (59,2%) e alguns afirmam que se sentem *realizados* (29,2%).

TABELA 13 - AUTO-AVALIAÇÃO DO ADVOGADO - CURITIBA - AGO-OUT 2002

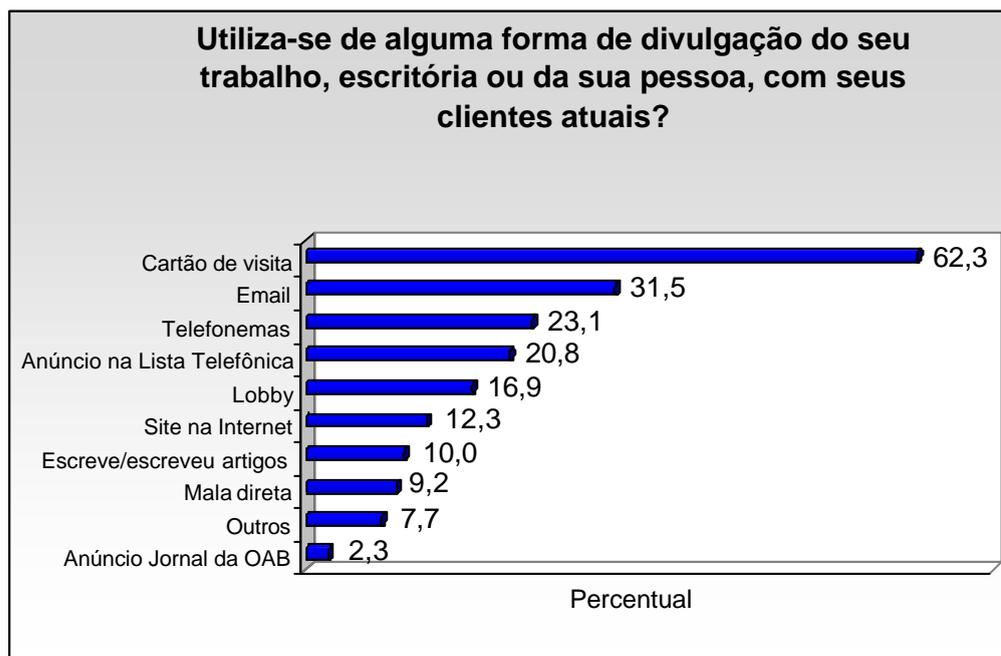
COMO VOCÊ SE VÊ/SE SENTE COMO PROFISSIONAL DA ÁREA DO DIREITO?	FREQÜÊNCIA	% (n=130)
Com vergonha da forma como alguns profissionais atuam sem ética	6	4,6
Realizado	38	29,2
Atuante e sempre atualizado devido as mudanças das leis	32	24,6
Com boas qualidades para atuar na área	77	59,2
Outros	7	5,4

FONTE: Dados Primários, 2003

Na terceira e última parte do questionário foi feito um levantamento das formas de relacionamento entre os advogados e seus clientes e das ações desenvolvidas junto aos clientes atuais e àqueles potenciais.

Com os clientes atuais, 65,4% dos pesquisados utilizam alguma forma de divulgação, a maioria deles (62,3%) por meio de *cartões de visita*. A tecnologia de comunicação por *e-mail* é utilizada por 31,5% deles e os *telefonemas* são apontados por 23,1% dos pesquisados (figura 16).

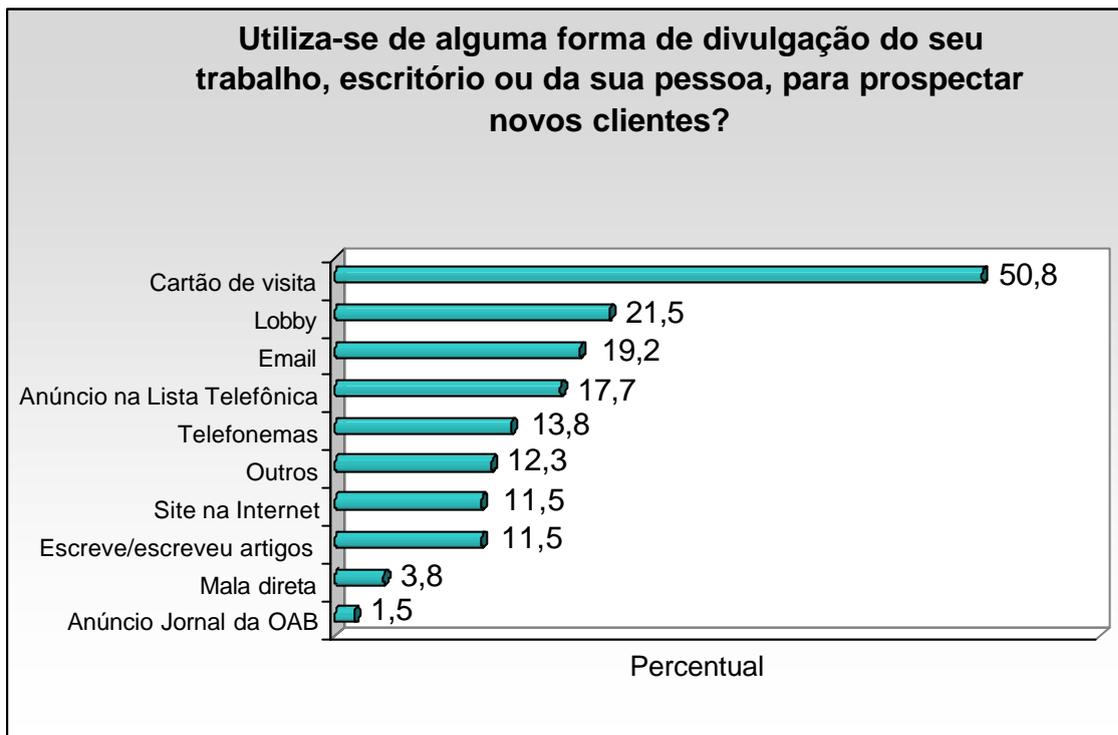
FIGURA 16 - FORMAS DE COMUNICAÇÃO COM CLIENTES ATUAIS



FONTE: Dados Primários, 2003

Na prospecção de novos clientes, 57,7% afirmam utilizar alguma forma de fazê-lo. Os mesmos meios utilizados com os clientes atuais são citados, cartão de visita (50,8%), lobby (21,5%) e e-mail (19,2%). (Figura 17).

FIGURA 17- FORMAS DE COMUNICAÇÃO NA PROSPECÇÃO DE NOVOS CLIENTES



FONTE: Dados primários, 2003

Entretanto, ao serem questionados sobre qual tipo de divulgação tem funcionado melhor (figura 18). O *cartão de visitas*, é aqui apontado por apenas 32,3% como um meio de divulgação que funciona para a captação de novos clientes. O item que chama atenção é o do *marketing* “boca-a-boca”, mencionado por 19% dos respondentes.

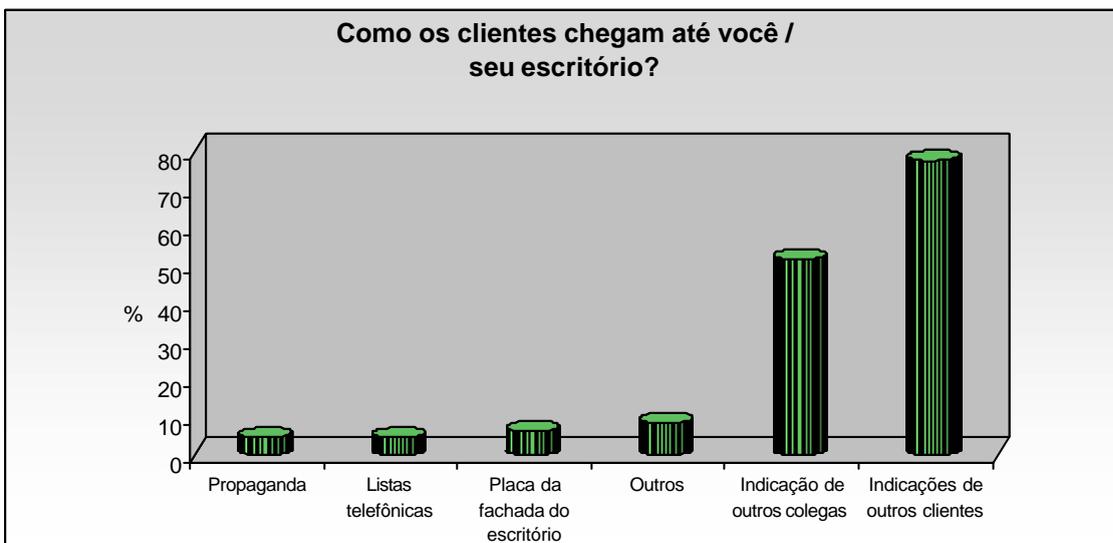
FIGURA 18 – FORMAS DE COMUNICAÇÃO MAIS EFICAZES



FONTE: Dados primários, 2003

Quando questionados como os clientes chegam até eles, o que realmente parece funcionar para os advogados na busca por novos clientes (figura 19) é a indicação feita *por meio de clientes e de outros colegas*. Esses itens foram apontados expressivamente por 77,7% e 51,5% deles, respectivamente.

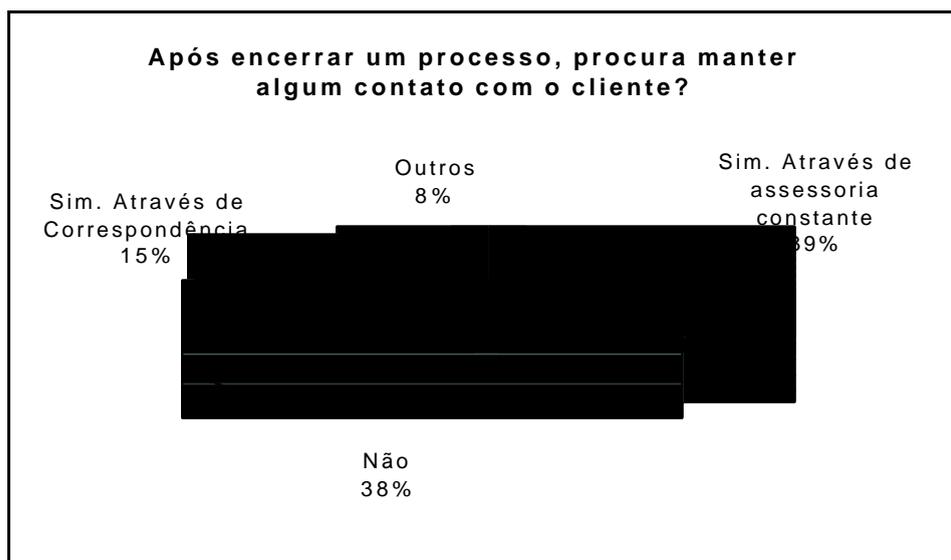
FIGURA 19 - FORMAS DE APROXIMAÇÃO COM OS CLIENTES



FONTE: Dados Primários, 2003

Finalmente, os resultados obtidos indicam que 53,8% dos advogados mantêm contato com seus clientes, *por assessoria constante* ou *por correspondência*, após o encerramento de um processo (figura 20), contra 38,5% *que não o fazem*.

FIGURA 20 - CONTATOS POSTERIORES COM OS CLIENTES



FONTE: Dados primários 2003

4.1 Análise dos Resultados

A escolha pela profissão de Advogado e sua respectiva especialidade tem como destaque, *a realização profissional* (Figura 7), ancorada pela *aptidão e pela tendência no mercado* que reforça a importância não só de possuir qualidades para atuar na área jurídica, mas também as habilidades que cada área exige. Um profissional que atua no direito criminal, por exemplo, precisa ter uma postura e oratória diferenciada, bem como o profissional no direito tributário com sua capacidade para lidar com números, a fluência em um ou mais idiomas no direito internacional e assim por diante.

Já a segunda opção, *tendência do mercado*, demonstra a visão e a disposição dos inquiridos em acompanhar e se antecipar às oportunidades do mercado, com o objetivo de encontrar uma posição diferenciada num espaço novo e pouco

explorado. Um navio está seguro num porto; no entanto ele não foi feito para lá ficar. Hoje, mudança significa sobrevivência, e muitos profissionais aperfeiçoam-se e habilitam-se para atuar em novas áreas ou encontrar outro nicho dentro de sua profissão, porque sabem que para sobreviver num mercado competitivo é preciso estar preparado para as mudanças e acompanhá-las.

As principais tendências apontadas (tabela 5), destacam as áreas do direito na defesa do consumidor, meio ambiente e relações internacionais, estes resultados parecem coincidir com a tendência geral no Brasil em relação a essas áreas, que sabidamente são novas não somente na área jurídica, mas em todos os aspectos de sua abordagem.

Quanto as principais dificuldades encontradas na administração da trajetória profissional (figura 10), as três respostas mais citadas, podem ser analisadas sob três aspectos, que estão intrinsecamente associados ao *marketing*. O primeiro é a dificuldade na conquista de novos clientes, do que depende a continuidade ou não dos negócios, mas que também sofre interferência do Código de Ética da OAB, que não permite a prospecção do mercado através da mídia de massa ou o uso de ações considerados abusivas e desleais. Por outro lado, o advogado, assim tolhido, não vislumbra outras possibilidades que facilitem essa tarefa e não contrariem o código de ética da classe.

O segundo aspecto é a falta de suporte dos poderes públicos ao exercício da profissão, do que é exemplo a lentidão do judiciário, que influi diretamente na *performance* profissional do advogado com repercussão em seus clientes.

O terceiro aspecto refere-se à dificuldade de colocar-se no mercado no início da carreira, manifestada por 30% dos respondentes. Deve-se salientar que, neste estudo, 52,3% dos advogados têm menos de cinco anos de atuação. O que se observa é que a maioria dos recém-formados não se antecipa às ameaças, nem tampouco aproveita as oportunidades de forma planejada a curto, médio e longo prazo. Ao decidir pela profissão, a grande maioria dos futuros advogados já sabem

que terão uma carreira solo e serão donos do seu próprio negócio. Mas o que sabem muito pouco é praticar o marketing de forma sistêmica de maneira a gerir o marketing do seu escritório e da sua marca pessoal. Por outro lado, o marketing pessoal deveria ser praticado desde quando decidiram tornar-se profissionais liberais.

A citação menos representativa, *muitos profissionais altamente gabaritados* (6,1%), não reflete a verdadeira preocupação que a concorrência exerce sobre o profissional e como ela interfere na sua trajetória pessoal e profissional. Reconhecer a existência de competência superior requer humildade e determinação para também chegar ao topo.

No plano pessoal, *as dificuldades* centralizam-se nos relacionamentos (figura 11), o que faz sentido, pois o desempenho do advogado depende em grande parte desse fator. Embora advogar seja um trabalho isolado, introspectivo, quase uma hibernação sobre um assunto, tudo o que dele decorre envolve pessoas.

Por outro lado, a concorrência é apontada num somatório de 58,5% como a maior preocupação dos advogados no que diz respeito às *ameaças profissionais* (figura 12), o que reforça a análise anterior feita quanto aos resultados das *dificuldades profissionais encontradas* (figura 10) que não expressa claramente como este aspecto do *marketing* influi na trajetória e desempenho profissional.

Nas oportunidades profissionais, alguns advogados, focam seus objetivos de trabalho nas grandes corporações, que podem lhes proporcionar maior ganho e visibilidade e segurança profissional (tabela 8). Por outro, a busca por segmentos pouco explorados é uma demonstração de que boa parcela dos entrevistados não está acomodada nem seguindo a inércia do mercado, mas sim procurando novos desafios para posicionar-se mais rapidamente no mercado, obtendo maior destaque e ganhos futuros.

Sobre a *visão do futuro da profissão* (figura 13), a concorrência é o fator ameaçador mais evidente fazendo com que os advogados olhem com pessimismo o

que poderá vir a acontecer no futuro. Na menção à *falta de ética de alguns profissionais*, é preciso ressaltar a atuação do Tribunal de Ética e Disciplina da OAB-PR, que tem recebido uma média de 500 representações por ano, 10% das quais referem-se especificamente ao artigo IV - Da Publicidade. Depois de analisados esses processos, são aplicadas penas de censura em aproximadamente 12% das representações em todo o Estado do Paraná (OAB-PR, abril 2003).

Os advogados entendem a importância da competência profissional no exercício da atividade e que é fundamental estar muito bem relacionado para continuar atuando e atuante no mercado (tabela 10). Entretanto, os principais diferenciais mencionados, são quesitos básicos e frágeis para se criar um posicionamento, sem nenhum aspecto que reconhecidamente seja diferente e único da maioria dos profissionais (tabela 11).

Segundo os inquiridos (figura 14), como características principais que as pessoas procuram num advogado, está a segurança, que tem que ver com lisura e zelo por parte do profissional ao aceitar uma causa. Curiosamente, os dois valores pessoais que se destacam – ética e honestidade – são quesitos que segundo os advogados estão escassos na profissão.

A avaliação que fazem da profissão, é a exigência da *atualização constante* dada a competitividade existente e *a melhor das profissões liberais* por um lado e por outro, a preocupação com a imagem, com a apreciação de valor por parte do mercado-alvo (tabela 12).

A forma de atendimento ao cliente situa-se entre o profissional e o pessoal, dependendo do período de tempo de envolvimento com cada cliente (figura 15). Em determinadas áreas do direito, como por exemplo, as áreas cível e criminal, e conforme comentários dos próprios profissionais, às vezes o escritório se parece mais com um consultório terapêutico.

No que tange às formas de abordagem e divulgação da marca pessoal dos advogados e da atividade em si, é expressiva a divulgação por meio dos cartões de

visita (figura 16). Em se tratando de clientes atuais, a eficácia no uso de cartões de visita é relativa pois a divulgação já ocorreu. O que se deduz é que através do cartão de visita ele é contactado “um cartão está sempre à mão de quem precisa”. O *e-mail* e o telefone são meios facilitadores de comunicação constante com o cliente, mas são utilizados muito mais durante a prestação de serviço do que como forma de divulgação, embora sejam duas ferramentas ágeis e eficazes para tal finalidade.

Todos os outros itens citados são formas de divulgação do trabalho do advogado. Como a questão é de múltipla escolha, observa-se que o *site* na internet ainda é muito pouco usado. O que mais surpreende é que poucos integrantes da amostra anunciam seu nome na lista telefônica, isso decorre por acharem que a lista telefônica não trás clientes para o escritório, da mesma forma, escrever artigos é prática da minoria.

Na *prospecção de novos clientes* (figura 17), também o cartão de visitas, o *e-mail* e o telefone são citados. O uso do *cartão de visita* decresce 11,5 pontos percentuais se comparado à questão anterior, o que parece contraditório, já que é no primeiro contato que o cartão exerce o seu papel de prospecção. Com destaque também para o *lobby* que nesta questão, é mencionado com um ponto positivo, contrariamente ao apontado nas *ameaças profissionais* (figura 12), onde o poder do *lobby* é visto como uma ameaça por parte da concorrência.

Para identificar qual o tipo de divulgação que tem funcionado melhor (figura 18), os respondentes entram em contradição. Isso fica evidente quando se observa que nenhum dos meios citados como adequados para a divulgação é apontado expressamente como realmente eficaz. O *cartão de visitas*, tão citado antes pelos inquiridos na prospecção (figura 17), é aqui apontado por apenas 32,3% como um meio de divulgação que funciona para a captação de novos clientes.

O item que chama atenção é o da propaganda “boca-a-boca”, mencionado por 19% dos respondentes, que não traduz a importância do testemunho verbal de um usuário do serviço que pode trazer novos negócios para o advogado, embora não

tenha tido a expressividade desejada em se tratando, segundo o Código Deontológico, como a forma mais ética para conquistar novos clientes.

Na questão seguinte (figura 19), lhe é dada o devido valor ao ser reconhecida como a forma que realmente parece funcionar para novos clientes chegarem até estes profissionais que é a indicação por meio dos clientes e de outros colegas. As variáveis apontadas estão fortemente ligadas ao *marketing* pessoal, notoriedade, imagem e relacionamentos atreladas à capacidade técnica. Se a compreensão existe, é preciso sair do discurso e ir para a prática.

Nos contatos posteriores com os clientes (figura 20), os resultados obtidos, demonstram de alguma forma, esse contato depende muito do perfil do advogado e do perfil do cliente, que pode ser pessoa física ou jurídica, e de como eles se relacionam. Mas há um aspecto de atitude e de comportamento nos relacionamentos interpessoais que podem inibir o advogado de identificar ou perceber que um cliente é um agente multiplicador de opinião e, por consequência, um gerador de imagem e de negócios.

O que mais chama atenção é que os advogados entrevistados que trabalham em empresas, geralmente, nem cartão de visitas têm e agem como se nada pudesse desestabilizar a sua segurança no emprego e como se a notoriedade e imagem que pensam ter fosse suficiente no círculo onde transitam.

4.1.1 Contribuições

As contribuições a seguir contemplam as ferramentas de *marketing*, da comunicação de *marketing* e do *marketing* pessoal resultantes de análises de *feedback*, conversas informais e observações.

Todas as ações e sugestões inseridas neste capítulo surtirão maior e melhor efeito se, acompanhadas por profissionais das áreas de relações públicas, da administração do *marketing* empresarial e pessoal, bem como embasadas por pesquisas e fatos concretos adequadas à cada perfil profissional e satisfação das necessidades.

O ambiente interno e externo do escritório

A começar pelo visual externo, incluindo a porta de entrada, tudo deve refletir a atividade única no exercício da advocacia e a filosofia empresarial de cada escritório em particular. A criação de um logotipo é imprescindível para começar a criar valor para a marca pessoal do advogado. A identificação exterior deve ser projetada para refletir uma imagem adequada à sua profissão: sóbria, informativa e de qualidade.

A arquitetura geral, as cores, a recepção, os móveis, os adereços, os cheiros, as revistas, as plantas, contribuem na forma e na função para a harmonia do ambiente no momento de receber o cliente. As paredes internas e externas devem permitir total isolamento dos assuntos tratados no seu interior.

Os colaboradores da empresa devem seguir um mesmo padrão de atendimento ao cliente, com simpatia, respeito, educação, zelo e lisura. É preciso ter total confiança no *staff*. O objetivo é o de encantar o cliente, agregando valor no seu todo. A recepcionista e a telefonista são a extensão do serviço prestado, funcionam como porta-vozes. Muitas vezes, fazem o papel do primeiro cartão de visita.

Na recepção, disponibilizar revistas interessantes. Ao telefone, deve-se ter cuidado com as músicas de espera. Um texto com notícias referentes à área de atuação ou sobre os componentes da equipe são mais indicados.

A Decoração das paredes com quadros ou tapeçarias de qualidade e beleza enriquecem a atmosfera geral. As plantas devem estar bem cuidadas; demonstram zelo (cuidado com as samambaias).

A escolha das cores concentra-se no ânimo que se deseja estimular e na identidade única que se precisa criar.

Existem cores simbólicas para as categorias certas: advogados ? cores sóbrias - (preto, marrom, bege, azul-escuro, verde-escuro). Um advogado deve transmitir confiança, tranqüilidade e segurança.

De acordo com Farias (1999), entender a psicologia das cores é fundamental para a vida pessoal e profissional.

- a) O vermelho sugere energia, excitação. Aproxima, vai em direção aos olhos. É focalizado ligeiramente atrás da retina. No comércio, é muito usado para atrair atenção. Estimula a circulação sanguínea e abre o apetite. Desperta o senso de competitividade. É ideal para práticas esportivas. Ambientes com predomínio desta cor dão a sensação de que o tempo passa mais rápido. Cor revolucionária (guerra, sangue, fogo, morte...). Estimula a violência e a inquietação;
- b) o azul é o oposto do vermelho: é pacífico e tranquilo. É a cor da liderança. É focalizado na frente da retina, por isso parece afastar-se. Dá a impressão de que o tempo passa mais lentamente. É corporativo, usado para transmitir estabilidade. Relaxa os músculos e favorece a meditação. Em roupas, aumenta a tranquilidade, mas seu uso constante pode acabar gerando preguiça. Usado em ambientes, dá a impressão de que a profundidade aumenta. Significa espiritualidade, fé, justiça, limpeza, higiene, racionalidade (os valores introvertidos, o secreto, a penumbra);
- c) a cor laranja é cor radiante. Está mais para o vermelho do que para o azul. Combate o cansaço, melhora a respiração e aumenta o otimismo. Transmite segurança, energia, generosidade, convívio, ambição (idéia de barato). Induz a comportamentos irrefletidos. Traz dificuldades de conciliar o racional com o emocional;
- d) o verde está mais para o azul do que para o vermelho. É a cor do meio ambiente e da saúde. Reduz a tensão, a ansiedade. Ajuda na recuperação de infecções e na solução de problemas emocionais. Ótimo para período de crise. É a cor que menos exige do músculo para focalização, é relaxante. Se vamos ao campo, ficamos mais tranquilos, sonolentos. O

vegetal, a natureza, a vida, a esperança, a fertilidade, a segurança, a satisfação, o repouso etc.;

- e) o amarelo é neutro. Mas como está no meio da amplitude do comprimento das ondas que os olhos conseguem detectar, ele é também mais brilhante. Representa sol, verão, inteligência, ciência, ação, realeza, expansão etc. Transmite advertência: luzes amarelas, linhas amarelas, sinais amarelos etc. Estimula o funcionamento do cérebro. Ativa o sistema nervoso, o aparelho digestivo e o tônus muscular. Estimula o intelecto, a criatividade;
- f) o branco lembra pureza (como nos vestidos de noiva), higiene, ausência de perigo. Promove a aproximação e a libertação. Inocência, pureza, perfeição, verdade, sabedoria etc.;
- g) o preto é a cor do luxo, distinção, rigor, desespero, decadência etc. Representa agressividade, distanciamento, autoridade, disciplina;
- h) o cinza estimula a depressão;
- i) a cor violeta é a mais prazerosa de olhar, depois do azul. É uma mistura do vermelho (carne/matéria) e do azul (céu/espírito). Significa nobreza, realeza, poder, misticismo etc.).

Na escolha do mobiliário procurar um tom entre o claro e o escuro. Detalhe para a mesa para receber o cliente: deve ser oval, para nem afastar, nem aproximar demais. Poucos adereços à volta. O nível da cadeira deve ser pouco mais alto que o do cliente. Se for um sofá, deve ser algo confortável, mas nada de exageros.

A luminosidade do ambiente é extremamente importante: a luz fria afasta; a amarela aproxima demais e cansa. Utilizar luminária com controle da luz conforme a hora do dia.

O atendimento personalizado

É indelicado deixar o cliente esperar por muito tempo para ser atendido, se necessário, a cortesia de um café e de encaminhá-lo à sala em que será atendido é

muito importante. Ainda assim, se o período de espera se prolongar, a secretária deverá comunicar ao cliente sobre o tempo de espera. Da mesma forma, atender ao telefone durante a reunião é deselegante e inconveniente.

A simplicidade das palavras e a transparência na consultoria ajudam a evitar o tira dúvidas com outro colega de profissão. Explicar a seqüência dos acontecimentos e cumprir a promessa de um telefonema ou do envio de um e-mail colaboram para a credibilidade da marca pessoal.

A expressão dos gestos

Segundo Allan Pease, em seu livro **A Linguagem do Corpo**, a linguagem corporal, isto é, como nos vemos e agimos, responde por 55% do impacto total das mensagens que enviamos. Isso significa que o impacto da linguagem corporal é maior do que o conteúdo do que dizemos ou a maneira como dizemos.

Quando nossas palavras e nossa linguagem corporal se contradizem, as pessoas darão crédito à linguagem corporal. Embora ela não se preste a interpretações simplistas, tem, de fato grande valor para a “venda” de qualquer coisa.

Cumprimentar de forma segura e intensa, com um sorriso e bom humor, ajuda a estabelecer uma relação de confiança. Respire confiante numa reunião. Cuidado com a respiração ofegante.

A Voz

Andréa Monteiro, em seu livro **Falando muito bem em Público**, observa que 38% da força daquilo que dizemos não está nas palavras em si, mas na maneira como as dizemos. Pode-se ficar impaciente com quem fala muito devagar ou sentir o mesmo desconforto com quem fala muito depressa. Se é você quem tem que estabelecer o *rapport* (termo francês sem tradução para o português, que significa “a leitura das pessoas” e “compreensão da natureza humana”), tente diminuir a velocidade da sua voz ou aumentá-la, dependendo das circunstâncias. O *rapport* é

uma relação marcada pela harmonia e afinidade. Sua experiência irá convencê-lo de que isso pode aumentar o *rapport* interpessoal e diminuir a tensão. Servimo-nos do nosso próprio padrão de referência para julgar os outros em relação a nós mesmos. Embora a velocidade da maneira de falar seja uma alavanca útil para ganhar a confiança do interlocutor, não atribua a isso um valor excessivo. Cursos e livros sobre neurolingüística poderão ajudá-lo a aprofundar esse assunto.

Situações diferentes geram resistência. Num diálogo, saiba escutar: por isso, temos dois ouvidos e uma boca.

A comunicação de *marketing*

O **Código de Ética e Disciplina da OAB** proíbe a exposição ostensiva do nome e/ou escritório do advogado, bem como o uso de qualquer meio de comunicação com o objetivo claro de captar clientes em confronto com os concorrentes.

É preciso saber usar os meios disponíveis para promover a sua marca e seus serviços, sem contudo ferir o código de ética.

Começando-se pelo nome/marca do advogado. A composição existente ou escolhida para o nome é muito importante para que dessa maneira o profissional fique conhecido em todo o mercado em que atua. Isso porque, na maioria das vezes, o nome completo inclui mais de três palavras e a tendência é criar abreviaturas. Ainda há o agravante da utilização de um composto do nome no cartão de visita, outro para os *e-mails* e ainda um terceiro para assinar correspondências. Na verdade, não se pode esquecer de que há milhares de Pedros e Marias no universo pessoal e profissional. Se o advogado tem um sobrenome que possa diferenciá-lo, é importante que seja utilizado com destaque, isto é, poderá ser colocado em caixa alta se tiver até 4 letras ou em negrito e que seja o mesmo nome em todo o tipo de documento. Esse é o primeiro passo para ter um diferencial. O nome da marca do advogado, é a primeira referência a ser memorizada. Quando se apresentar à alguém diga o seu nome e sobrenome de maneira que possa ser ouvido com clareza.

Outras recomendações:

- os cartões de visita, os papéis, envelopes, pastas devem ser sóbrios. No tamanho convencional. Bom gosto muitas vezes está na qualidade do papel e no tipo de letra utilizado;
- cuidado com a ostentação nos cartões de visita quanto às suas especialidades e títulos;
- evite mudar de instalações; caso isso aconteça, procure alternativas para permanecer com o mesmo número de telefone;
- procure permanecer com a mesma operadora de telefonia celular;
- tenha um *site* na internet ou uma *home page* com conteúdo informativo;
- escolha um bom provedor na internet para não ter de mudar constantemente o *e-mail*. Adquira um domínio com seu nome: Ex.: <rogerioadv@moreira.com.br> ou <rogeriomoreira@moreiraadvogado.com.br>
- contrate um profissional da área de relações públicas e assessoria de imprensa para orientar sua carreira pessoal e profissional; essa é uma das estratégias que melhor funcionam para dar visibilidade ao escritório e à marca chamada “você”;
- emitir opinião é muito importante, faz parte do perfil do advogado, seja ela jurídica ou não. Se for solicitado, não se omita. Manifeste-se. Seja uma referência. Dessa forma, a mídia em geral, sempre procurará saber o que você pensa.

Aparecer futilmente, sem fato, é exibicionismo. É preciso que haja fatos. É preciso criar motivos novos que virem notícia: Participou de um encontro importante? **Divulgue**. Recebeu alguém importante no seu escritório ou na cidade? **Divulgue**. Foi convidado para representar uma instituição? **Divulgue**. Realizou um evento ou participou na organização? **Divulgue**. Ganhou uma causa que possa ser divulgada? **Divulgue via boca a boca**.

Rede de relacionamentos

A rede de relacionamentos, é um importante capital social, daí por que precisa ser constantemente alimentada de atenção, informações e contatos, sempre com muita educação. Na página 32 deste projeto foi apresentada uma figura que contempla, de certa forma, todos os públicos com os quais a sua marca “você S.A.” precisa estar constantemente em contato. As ações para cada público dependem muito do perfil pessoal e profissional, das oportunidades, da verba e do tempo disponível, entre outras variáveis.

Organize um cadastro dos clientes com informações gerais, inclusive estilo de vida, hábitos etc.; não deixe de usá-lo e atualizá-lo sempre, para construir e consolidar relacionamentos.

Estabelecer uma rotina de contatos com os principais públicos é fundamental para fortalecer a qualidade do seu *networking*. Não esqueça do depois. Ligue para as pessoas em datas importantes. Principalmente, também no plano afetivo, não deixe de falar com as pessoas que você cativou ao longo da sua vida.

De fundamental importância, destacar alguns públicos que geralmente são esquecidos:

A comunidade. Crie motivos para falar com as pessoas e se fazer notado. A área de atuação pode permitir colaborar na melhoria da qualidade de vida da comunidade. O que pode ser feito? Seja um voluntário.

Exemplos:

No Direito Imobiliário, “Projeto Calçada e Sem Pichação”, que já existe em Curitiba, o que permite contato com construtoras, prefeitura, delegados, policiais, CREA, etc. É preciso empenho, e um cartão sempre fica.

No Direito da Família – *pro-bono*, a favor das creches, da Comissão da Infância e da Juventude; no apoio ao idoso, entre outros.

Participar de atividades na comunidade é outra possibilidade: se o acontecimento mais importante for a missa de domingo, vá à missa de domingo. Se há uma reunião no seu condomínio, vá e dê sua opinião. Se tiver um jornal no seu bairro, escreva.

Fale em público sempre que puder: em batizado de criança, em entrega de comendas, em aniversário de casamento, em formatura, etc.

Comunique-se com todos os colaboradores da empresa para a qual trabalha. Dê-lhes importância. A sua imagem positiva será sempre um ponto a seu favor, interna e externamente. Esses colaboradores são agentes multiplicadores.

Com seus clientes mais diretos: um encontro de confraternização, organizar uma palestra com uma pessoa eminente em nível nacional para falar a seus clientes sobre direito societário, direito civil, por exemplo.

Com estudantes e executivos. Atuar como professor em instituições de ensino ou como palestrante dirigindo-se a estudantes e executivos é uma das formas mais eficazes de fazê-los entrar em contato com a sua marca.

Profissionais de áreas afins. Se for da área de direito imobiliário, organize encontros para síndicos e corretores de imóveis. Se for da área tributária, fale para contabilistas e assim por diante.

Outras recomendações. Não menos importante ? e que diz respeito às habilidades essenciais de um advogado ? é escrever, dar entrevistas, participar de programas televisivos de interesse geral. São iniciativas que podem dar visibilidade a você, propiciar o reconhecimento do seu valor e transformar-se em lucro futuro.

Escreva para o jornal do Rotary, para um jornal do bairro, para um jornal local, estadual ou nacional, para revistas especializadas ou não. Peça ajuda a um especialista em artigos ou para a sua assessoria de imprensa. Escreva de vez em quando para colunas do leitor, manifeste-se.

Participe de eventos ou organize-os. Associe-se a clubes e entidades. Jogue tênis ou golfe. Cante no coral. Seja membro consultivo de um clube de futebol, do Lyons, do Rotary. Faça parte da associação de pais e alunos e participe das reuniões.

Gerencie o capital intelectual da sua equipe

Dentro da sua empresa encontra-se um capital intelectual inestimável. Dê treinamento, estimule-o, crie um programa de endomarketing e *marketing* interno.

A visibilidade através das idéias:

- assuma a sua responsabilidade social,
- escreva um livro,
- planeje uma palestra,
- proponha uma tese,
- escreva artigos,
- encontre soluções para difíceis problemas profissionais,
- elabore um evento na área jurídica,
- desenvolva projetos,
- sugira novas leis,
- fale para estudantes,
- “alô-alô advogados” ? preste serviço gratuito em rádios, desde que conte com a presença itinerante de outros advogados,
- crie seu próprio jornal informativo (impresso ou eletrônico),
- domine uma língua estrangeira,
- familiarize-se com a internet e usufrua dos seus benefícios.
- (...).

Não esqueça

Cuide da sua imagem e reputação. Cuide da sua higiene física, mental e espiritual. **Faça tudo sob medida e com cautela.** Planejamento , coerência , bom-

senso, persistência e disciplina nas ações são algumas das ferramentas essenciais para que você seja feliz na sua vida pessoal e profissional.

No livro **Quem Mexeu no Meu Queijo?**, Spencer Johnson escreveu uma parábola sobre dois ratinhos e dois duendes que disputam um naco de queijo num labirinto – a moral da história é que os profissionais que souberem antecipar-se às mudanças levarão vantagem sobre os concorrentes.

João de Abreu é incisivo quando diz que uma mudança de mentalidade poderá ocorrer se você quebrar alguns tabus que o bloqueiam, tais como:

- “os serviços dos advogados não são comercializáveis no sentido convencional do termo”;
- “os advogados trabalham num ambiente ético, no qual a propaganda e qualquer outro esforço promocional declarados não são considerados corretos”;

e se superar também algumas posições conservadoras, tais como:

- não acreditar que seja possível encontrar ações eficazes de apoio no *marketing*;
- não crer que seja possível definir os serviços de um advogado por via do *marketing*;
- não crer que o *marketing* possa limitar e interferir, mediante técnicas, num indesejável compromisso, com um plano de ação coerente e consistente.

Como recomendação final, destaque-se a necessidade de uma total desmistificação do papel do *marketing* na vida pessoal e profissional dos profissionais da área do Direito e a sua importância na sociedade atual. Da mesma forma faz-se necessário descaracterizar a conotação de que *marketing* pessoal é para políticos corruptos, de que *marketing* pessoal é uma atividade acessória e fraudulenta. Assim como no *marketing* empresarial, também no *marketing* pessoal a verdade do produto/pessoa e sua *performance* são essenciais para a continuidade do processo de trocas espontâneas e favoráveis entre os interessados.

Entretanto, não se pode querer cuidar apenas da embalagem, se o conteúdo não corresponder às expectativas fundamentais das pessoas com as quais precisamos interagir no dia-a-dia. O *marketing* pessoal trata fundamentalmente do processo de desenvolvimento do indivíduo durante o seu ciclo de vida e da forma como potencializa suas qualidades e habilidades para viver em harmonia consigo próprio e com os outros.

Marketing pessoal é uma ferramenta legítima para ser e fazer sucesso, ser e fazer feliz, dar e receber respeito, ter e praticar integridade, dar e receber solidariedade.

A importância deste trabalho, cujo tema é “o *marketing* pessoal na trajetória profissional dos advogados”, é bastante significativa. No Brasil existem aproximadamente 600.000 advogados (VEJA, 2002, p.104). Por tão expressiva representatividade, espera-se que este projeto possa contribuir para um melhor entendimento sobre o tema e a sua aplicabilidade. E também porque existe pouca literatura atual disponível na área do *marketing* e do *marketing* pessoal especificamente dirigida ao advogado.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO

Este projeto teve o mérito de abordar um tema de certa forma complexo e inexistente até o momento da sua concepção, sobre o *marketing* pessoal na trajetória profissional dos advogados. Os desafios estavam presentes: primeiro, não a dificuldade em encontrar literatura disponível específica sobre este assunto; segundo, selecionar a amostra, por si só uma etapa a ser ultrapassada com muita diplomacia.

Do objetivo principal deste trabalho ? que foi analisar como os advogados entendem e utilizam o *marketing* como ferramenta para desenvolver a sua marca pessoal ?, conclui-se que, apesar do pouco ou nenhum contato com esse recurso durante a faculdade, muitos profissionais, através de cursos de pós-graduação ou de aperfeiçoamento em administração de empresas, ou de palestras, procuraram aproximar-se do *marketing*. Mas só na teoria, porque na prática temem o código de ética e disciplina da sua ordem no que concerne ao item propaganda, mais por desconhecimento e interpretação do seu conteúdo do que por razões válidas. Observou-se que muitos leram o código de ética há muitos anos e não se recordam dos seus pormenores e resoluções subseqüentes.

De maneira geral, os advogados definem *marketing* de forma restrita ? falta-lhes uma visão ampla e realista da sua total importância como ferramenta estratégica ? ou afirmam que *marketing* é apenas propaganda ou atividade voltada para vendas. Não têm um entendimento claro da sua contribuição do *marketing* para a sua atividade profissional e da sua correlação com o *marketing* pessoal.

Contudo, se quase 90% dos inquiridos consideraram o *marketing* muito importante, pode-se deduzir que, diante dos desafios que se avizinham, essa ferramenta estratégica venha a ser entendida e praticada pelos advogados na sua

trajetória pessoal e profissional, desde que queiram e tenham perfil para efetuar as mudanças necessárias.

Nas profissões liberais em geral e na do advogado em particular, salvo exceções, o ensino universitário restringe-se ao conteúdo técnico, dando pouca relevância a outros aspectos que podem contribuir de forma significativa para o sucesso pessoal e profissional do advogado. É preciso inserir os fundamentos do *marketing* na grade curricular das universidades de direito, bem como noções básicas de administração dos negócios e gerenciamento de custos e desempenho. Uma visão multidisciplinar, com certeza, fará a diferença e dará mais tempo para o advogado praticar o seu *marketing* pessoal, do que resultarão satisfações multissentimentais.

Inicialmente, é preciso entender as entrelinhas do código deontológico para saber o que pode e o que não pode ser feito como ação de comunicação da marca do advogado junto aos seus diversos públicos, assunto tratado no item 2.6.3 desta dissertação. Por conseguinte, o advogado poderá visualizar como o *marketing* e o *marketing* pessoal poderão ajudá-lo a ter melhor qualidade de vida no aspecto pessoal e profissional.

Dos objetivos específicos propostos neste trabalho, será feita a análise de cada um em separado:

a) Descrever a maneira como os advogados entendem e se comportam perante o *marketing*

Conclui-se que esses profissionais não são totalmente indiferentes ao *marketing*, embora tenham uma idéia bastante restrita quanto a seu significado. Agem mais por intuição do que por força de um pensamento lógico e coordenado. Comportam-se de maneira tímida e desordenada. Estão despreparados para a total compreensão dessa matéria e dos benefícios que poderão usufruir com seu correto uso. Acham que a promoção pessoal é só uma forma de exibicionismo, mas

gostariam de saber o que fazer para estar na vitrine das escolhas do mercado-alvo e para realizar suas trocas afetivas e comerciais com os diversos públicos.

b) Identificar as oportunidades e ameaças no exercício da advocacia

Entre as oportunidades citadas no campo profissional, observa-se que o advogado é pouco criativo, usa a estratégia de fazer o que todo mundo faz, não tem noção de segmentação de mercado que possibilite inovar dentro do que já existe. As oportunidades pessoais surgem constantemente, mas são poucos os que realmente as aproveitam. A falta de tempo e o despreparo para participar de palestras ou emitir opinião são desculpas comuns, mesmo para fazer parte de uma instituição de renome; o tempo e o interesse estão sempre interferindo nessa possibilidade.

A concorrência é vista como ameaça ? a queixa é geral, seja pela quantidade seja pela qualidade. Mas ante as evidências de nada vale o lamento, é preciso planejar adequadamente a carreira pessoal e profissional. Nos tempos atuais vence quem estiver mais bem preparado do ponto de vista pessoal e profissional. Vive melhor quem estiver preocupado em construir relações duradouras e de qualidade.

c) Verificar as expectativas de futuro da profissão na sua relação com o mercado

As expectativas de futuro da profissão esbarram mais uma vez na concorrência, seja ela individual, seja aquela advinda da fusão de escritórios. Uma perspectiva mais alargada e otimista parece não existir. Em *marketing* costuma-se dizer que se você não pode vencer a concorrência una-se a ela. Já é uma realidade a fusão entre grandes escritórios jurídicos. Por que não começar com um pequeno escritório jurídico? Um segmento de mercado pode ser geográfico e não limitado à área do conhecimento. A extensão do Brasil e suas reais potencialidades não despertam nenhum interesse nesses profissionais.

d) Levantar formas de relacionamento entre os advogados e clientes e como o *marketing* está inserido nessa relação

O relacionamento do advogado com os clientes tende a ser bastante formal, pois é acima de tudo profissional, embora com o tempo se torne pouco mais pessoal. É o que ocorre quando se advoga para empresas. Em trabalhos esporádicos e/ou pontuais, a relação limita-se à prestação do serviço e da sua resposta a contento. Existe muita tensão entre as partes durante um processo, e isso também dificulta um relacionamento mais “amigável”, mesmo em se tratando dos padrões brasileiros de “política da boa vizinhança”. Na prática, o correio eletrônico e o telefone são os meios mais utilizados para a manutenção dessa relação, mas os profissionais da área de Direito não sabem como fazê-lo. Os aspectos do *marketing* voltados para entender e atender o mercado são uma realidade distante no mundo do advogado. Além disso, poucas iniciativas são tomadas com o objetivo prático de construir uma relação sólida e duradoura; se ocorrem, é por pura intuição.

e) Recomendar ações realizadas para promover a marca pessoal do advogado

No início de carreira o profissional se coloca algumas questões sobre os serviços a oferecer, os honorários a praticar, sobre que tipo de envolvimento sócio-profissional lhe permitirá atingir sucesso na carreira, sobre a especialização que melhor se enquadra no seu perfil, sobre o nível de satisfação esperado dos clientes, sobre como divulgar seus serviços e sua imagem. Além disso, procura definir a localização do seu escritório, a decoração etc. Se assim é, intuitivamente existe um pensamento e ações voltadas para o *marketing*, mesmo que inconscientemente.

No Contexto da Engenharia da Produção

O objetivo deste projeto no aspecto da Engenharia de Produção é o de contribuir para que os advogados entendam melhor o *marketing* e o *marketing* pessoal e a sua valiosa significância na operacionalização eficiente e eficaz de todo

o processo de prestação de serviços, e possam bem usar seus recursos materiais e pessoais para melhor relacionar-se com o mercado e enfrentar adversidades.

A relevância do tema está no seu enfoque pessoal e não somente técnico do exercício da advocacia. O advogado está sempre entre a cruz e a espada, entre a verdade e a mentira, entre o certo e o errado. A qualidade das suas relações interpessoais está diretamente associada à qualidade do serviço que proporciona. As habilidades que tem podem fazer a diferença no uso das ferramentas do *marketing* e do *marketing* pessoal.

A originalidade está na inexistência dessa conexão *marketing* e *marketing* pessoal na vida profissional do advogado, em contraposição com o seu código de ética. A literatura existente sobre *marketing* pessoal enfoca o tema, de maneira isolada e não sistêmica, criando confusões sobre o seu verdadeiro significado. Encontra-se sob o rótulo de *marketing* pessoal todo tipo de literatura sobre auto-ajuda ? “passos para um planejamento estratégico para o sucesso profissional”, “como ganhar mais dinheiro e fama praticando o *marketing* pessoal” e “aspectos voltados à postura pessoal e etiqueta”.

A viabilidade deste trabalho só foi possível dentro de um prazo maior do que o esperado, mas para garantir a sua confiabilidade, principalmente no trabalho de campo e na análise dos dados, a pesquisadora permitiu-se um tempo maior para reflexão, para uma busca e avaliação mais apurada das informações disponíveis e para levantar recursos pessoais e financeiros que tornassem exequível o projeto. A sua experiência profissional na área do *marketing* foi fundamental para viabilizar esta pesquisa: trabalhou como publicitária, consultora de empresas e palestrante na área do *marketing* pessoal; realizou três encontros sobre *marketing* pessoal para advogados; fez especialização internacional em Gestão de Imagem de Marcas.

5.1 Recomendação de Novos Estudos

Faz-se necessário, propor que novos estudos aprofundem o tema nas seguintes vertentes:

a) Comportamento do Consumidor

Investigar o comportamento do consumidor perante o serviço prestado pelo advogado, suas razões de escolha e suas reações quanto às ações de *marketing* e *marketing* pessoal praticadas pelo profissional da área de Direito.

b) A Atividade da Advocacia e os “4 Ps” (produto, preço, praça e promoção)

Contextualizar o Direito e seus profissionais de forma a construir variáveis que se enquadrem nos 4 P's. transformando o advogado num “produto vendável”.

c) Análise do micro e do macroambiente de *marketing*

Esta análise servirá para uma maior compreensão das oportunidades, das ameaças e das tendências do mercado focadas na atividade do advogado e por conseqüência uma visão real dos pontos fortes onde o profissional poderá se ancorar e dos pontos fracos, de forma a minimizá-los ou superá-los.

Tais informações serão fundamentais para colaborar na construção de um documento que apresente de forma prática e abrangente como o advogado pode planejar sua trajetória de vida pessoal e profissional de maneira a enfrentar com mais disposição os novos desafios que se colocarão durante o seu ciclo de vida.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Marcas brand equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Atlas, 1998.
- ABREU, J. **Marketing de serviços para advogados**. Porto: [s.n.], 1999.
- BALLBACK, J.; SCATER, J. **Marketing pessoal**: como orientar sua carreira. 3. ed. São Paulo: Futura, 1992.
- BAMBERG, M. **Estourando a ponte**. São Paulo, 2000.
- BARBER, B. Some problems in the sociology of the professions. **Daedalus: Journal of the American Academy of Arts and Sciences**, v. 92, n. 4, p. 669-688, 1963.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BLECHER, N. As marcas da paixão. **Exame**, São Paulo, ano 35, n. 6, p. 60, mar. 2001.
- BRAGHIROLI, E. M. **Psicologia geral**. Porto Alegre: Vozes, 2000.
- CELERI, E. H. R. V. **Mães de crianças com transtornos mentais**: um estudo psicológico. Campinas, 1997. Universidade Estadual de Campinas.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHURCHILL, G. A.; PETER J. P. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COCHRAN, W. G. **Sampling techniques**. New York: John Wiley, 1977.
- COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 2 ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- DAFT, R. L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DILDA, F. L. et al. O marketing pessoal como ferramenta de diferencial no mercado de trabalho. **2.º Caderno de pesquisa em administração**. Curitiba: Faculdades Bom Jesus: Núcleo de Pesquisa Acadêmica, 2002. p. 47-77.
- DRUCKER, P. Seja seu próprio gerente. **Revista HSM Management**, n.16, set./out. 1999.
- DUALIBI, R. **Phrase book II**. São Paulo: Siciliano, 1994.
- EMRICH, R. **Marketing pessoal e etiqueta pessoal**. São Paulo: Veneza, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3. maio/jun. 1995.

GREENBERG, P. Os 4 Ases do CRM. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 10, mar./abr. 2002.

HOSSNE, W. S.; VIEIRA, S. Experimentação com seres humanos: aspectos éticos: In: SEGRE, M.; COHEN, C. (Orgs.). **Bioética**. São Paulo: EDUSP, 1995.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LENDREVIE, J. et al. **Mercator**: teoria e prática do marketing. Lisboa: Dom Quixote, 1996.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. **A pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

LUPETTI, M. **Planejamento de comunicação**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MARTINS, J. R.; BLECHER, N. **O império das marcas**. São Paulo: Negócios, 1997.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MINAYO, M. C. de S. et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 2. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OCAMPO, M. L. S.; ARZENO, M. E. G. A entrevista inicial. In: OCAMPO, M. L. S. et al. (Orgs.). **O processo psicodiagnóstico e as técnicas projetivas**. São Paulo: Martins Fontes, 1990.

OGILVY, D. David Ogilvy por David Ogilvy. **Revista do Anunciante**, São Paulo, p. 4, out. 1997.

PASCOLATO, C. **O essencial**. São Paulo: Objetiva, 1998.

PATRÍCIO, Z. M. et al. (Org.). Qualidade de vida do trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano, através de novos paradigmas. In: DIMATOS, A.M. et al. **A qualidade de vida mediada pela paleta interior**: o prazer do artista plástico no processo e no produto de seu trabalho. Florianópolis: Editora do Autor, 1999. 368 p.

PATRÍCIO, Z.M. **A dimensão felicidade- prazer no processo de viver saudável individual e coletivo**: uma questão bioética numa abordagem holístico-ecológica. Florianópolis, 1995. Tese (Doutorado em Filosofia da Enfermagem) - Centro de Ciências da Saúde, Universidade Federal de Santa Catarina.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. Newbury Park CA: Sage Publications, 1990.

PIMENTA, R. **A casa da mãe Joana**: curiosidades nas origens das palavras, frases e marcas. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: VON SIMSON, O. M. (Coord.). **Experimentos com histórias de vida**. São Paulo: Vértice/Revista dos Tribunais, 1988.

REIN, I.; KOTLER, P.; STOLLE R,M. **Marketing de alta visibilidade**. São Paulo: Makron Books, 1999.

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento**: uma batalha pela sua mente. 8. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

ROSNAY, A.D. de. Marketing juridique: un outil au service de l'éthique des avocats. **Revue Française du Marketing**, n. 153-154, 1995.

SIMIONI, A. M. C. et al. **Metodologia qualitativa das pesquisas em saúde coletiva**: considerações teóricas e instrumentais. São Paulo: Universidade de São Paulo/Faculdade de Saúde Pública, 1997. (Série Monográfica, n.2).

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciência sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Van MAANEN, J. **Qualitative methodology**. London: Sage, 1983.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

ZANINI, M. H. **Estudo dos egressos da residência médica em psiquiatria da Escola Paulista de Medicina**: uma compreensão do processo de aprendizagem e formação de identidade profissional. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Medicina) - Universidade Federal de São Paulo/Escola Paulista de Medicina.

ZILHÃO, A. S. A Advocacia e a independência do respectivo exercício. CONGRESSO DOS ADVOGADOS PORTUGUESES, 3., 1990, Porto. Relatórios e Comunicações, p.68.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- BERTOZZI, R.D. **Marketing pessoal**. Disponível em:
<http://www.jurua.com.br/outros_artigos/mark_pes.asp>. Acesso em: 24 fev. 2002.
- BIDAZI, L. de. **Marketing pessoal e PNL: uma aplicação prática**. Disponível em
<<http://www.metas.com.br/metas/metas2.php3>>. Acesso em: 15 nov. 2002.
- CHETOCHINE, G. **A derrota das marcas: como evitá-la?** São Paulo: Makron Books, 1999.
- DAVIDSON, J.P. **Faça seu marketing pessoal e profissional**. São Paulo: Madras Editorial, 2000.
- FIALHO, F. A. P.; SANTOS, N. **Manual de análise ergonômica no trabalho**. Curitiba: Genesis, 1995.
- GHERARDESCA, S. della. **As boas maneiras na empresa e o sucesso pessoal**. Lisboa: Presença, 2002.
- JOHNSON, K. L. **A mágica de vender: técnicas de neurolinguística que vão revolucionar suas vendas**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- JOHNSON, Spencer. **Quem mexeu no meu queijo?** 34. ed. São Paulo: Record, 2002.
- JUNG, C. G. **O homem e seus símbolos**. 16. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1998.
- KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- LAURINDO, M. **Marketing pessoal e o novo comportamento pessoal**. 2. ed. São Paulo: Altana, 2001.
- LIEVORE, J. A. **Marketing pessoal: o sucesso é você! mas, com muita emoção**. Londrina: Grafmark, 1998.
- MACHADO, A. M. de B. **Falando muito bem em público**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MARTINS, C. **Teste seu marketing pessoal**. Disponível em:
<<http://www.carlosmartins.com.br/testeautopromo>>. Acesso em: 15 nov. 2002.
- MARTINS, J. **A natureza emocional da marca**. São Paulo: Negócio, 1999.
- MARTINS, J.; BICUDO, M. A. V. **A pesquisa qualitativa em psicologia: fundamentos e recursos básicos**. São Paulo: EDUC/Moraes, 1989.
- MENDES, E. **Comunicação e marketing pessoal**. Disponível em:
<<http://www.crd2000.hpg.ig.com.br/textos/artigo358.htm>>. Acesso em: 15 nov. 2002.
- MINAYO, M. C de S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.

MOINE, D. J.; HERD, J. H. **Modernas técnicas de persuasão**: a vantagem oculta em vendas. São Paulo: Summus, 1988.

MONTI, R. **Liberdade para mudar**: melhore seu marketing pessoal. Disponível em: <http://www.acesa.com/arquivo/negocios/dicas/2000/03/23-marketing_pessoal>. Acesso em: 15 nov. 2002.

NASAJON, C. V. **Reinvente-se**: 205 dicas de marketing e vendas para a sua vida pessoal e profissional. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil. **Código de ética**. Disponível em: <<http://www.oabpr.org.br/index.html>>. Acesso em: 16 nov. 2002.

OGDEN, J. R. **Comunicação integrada de marketing**: modelo prático para um plano criativo e inovador. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PATRÍCIO, Z. M. **Ser saudável na felicidade-prazer**: uma abordagem ética e estética pela unidade holístico-ecológico. Pelotas: Editora Universitária/UFPEL. Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Enfermagem/UFSC, 1996. 153p.

PEASE, A. **A linguagem do corpo**: como entender as mensagens dos outros pelos seus gestos. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

PENTEADO, J. W. **Como eles chegaram lá**. São Paulo: Gráfica ESPM, 2000.

PERSONA, M. **O poder do marketing pessoal e de relacionamento**. Disponível em: <<http://www.mariopersona.com.br/mktpessoal.html>> Acesso em: 15 nov. 2002.

PINHO, J.B. **O poder das marcas**. São Paulo: Negócios, 1997.

POLITO, R. **Assim é que se fala**: como organizar a fala e transmitir idéias. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 1 CD-ROM.

RIBEIRO, Júlio. Posicionamento e marcas. Palestra apresentada no encontro “Planejamento em Marketing”, São Paulo, 1999. Não publicado.

RODRIGUES, A. C. **Marketing pessoal**. Disponível em: <<http://www.marketingpessoal.com.br>>. Acesso em: 15 nov. 2002.

ROSEN, E. **Marketing boca a boca**: como fazer com que os clientes falem de sua empresa, seus produtos e serviços. São Paulo: Futura, 2001.

SHMERING, A. et al. Qualitative research in medical practice. **The Medical Journal of Australia**, v. 158, p. 619-625, 1993.

SOUZA, M. G. de.; NEMER, A. **Marca & distribuição**. São Paulo: Makron Books, 1993.

SPENCER, J.C. The usefulness of qualitative methods in rehabilitation: issues of meaning, of context and of change. **Archives of Physical Medicine and Rehabilitation**, v. 74, p. 119-126, 1993.

THE WEDGWOOD dictionary of English etymology. Londres: Tribner, 1872. p. 60.

TROIANO, J. Ampliando os domínios da marca. Palestra apresentada no 1.º Encontro Internacional de Marketing, São Paulo, 2000. Não publicado.

VEJA, São Paulo, n. 16, p. 104, abr. 2002.

WILENSKY, H. L. The professionalization of everyone? **The American Journal of Sociology**, n. 70, p. 137-195, 1964.

WILLIAMS, R. H. **Fórmulas secretas do mago da publicidade**. São Paulo: Futura, 2000.

WILLMS, D. G.; JOHNSON, N. A. **Essentials in qualitative research**: a notebook for the field. Ontario: McMaster University, 1993. Mimeografado.

ZANUZZI, F. Espaço na prateleira. **Revista Amanhã Economia & Negócios**, São Paulo, n. 146, set. 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE 1
MODELO DO QUESTIONÁRIO PILOTO

Sexo: () masculino () feminino Idade: _____ anos

1. O que o levou a optar pela profissão de advogado?

- () Advogados na família. Quem? _____
- () Realização profissional.
- () Retorno financeiro.
- () *Status*.
- () Outros. Qual? _____

2. Quanto tempo atua como advogado com registro na OAB?

- () menos de 5 anos.
- () de 5 à 10 anos.
- () de 10 à 15 anos.
- () mais de 15 anos. Quanto? _____

3. Em que área do Direito atua?

- () Cível.
- () Comercial.
- () Criminal.
- () Família.
- () Penal.
- () Trabalhista.
- () Tributário.
- () Outros.

4. O que levou a optar por esta(s) especialidade(s)?

- () Aptidão.
- () Influência da família.
- () Influência dos amigos.
- () Influência dos professores.
- () Tendência do mercado.
- () Outro. Qual? _____

5. Na Faculdade teve algum contato com *Marketing*?
 Sim. De que forma? _____
 Não.
6. E sem ser na Faculdade. Já teve algum contato com *marketing*?
 Sim. Onde? _____
 Não.
7. O que sabe sobre o *marketing*?
8. Qual a importância que você atribui ao *marketing*?
9. Quais as principais dificuldades/carências que encontrou/tem encontrado na administração da trajetória pessoal e profissional?
10. Quais as principais tendências de mercado na área jurídica em que atua?
11. Quais os principais desafios tem encontrado na administração da trajetória pessoal e profissional?
12. Quais as principais ameaças tem encontrado na administração da trajetória pessoal e profissional?
13. Quais as principais oportunidades tem encontrado na administração da trajetória pessoal e profissional?
14. Como vê o futuro da sua profissão?
15. O que é para você uma vantagem competitiva?
16. Você tem um diferencial que o destaca no mercado? Qual?
17. Qual ou quais as principais características/atributos que na sua opinião as pessoas procuram em um advogado?

18. Como avalia sua profissão?

19. Que tipo de atendimento você oferece ao seu cliente?

20. Como você se vê/se sente como profissional da área do Direito?

21. Utiliza-se de alguma forma de divulgação do seu trabalho?

() Sim. Qual? _____

() Não. Por quê? _____

22. Que tipo de propagandas faz ou já fez?

() Cartão - visita.

() *E-mail*.

() Mala-direta.

() Telefonemas.

() Outros. Qual? _____

23. Dos itens acima, qual a que tem funcionado melhor?

24. Na sua opinião, como os clientes chegam até você?

25. Após encerrar um processo, você procura manter algum contato com o seu cliente? De que maneira?

Gostaria de acrescentar algo mais e/ou complementar alguma resposta?

APÊNDICE 2
QUESTIONÁRIO FINAL APLICADO

Sexo: () masculino () feminino Idade: _____anos

Instituição onde se formou: _____

Outros Cursos: _____

1. O que o levou a optar pela profissão de advogado?

- () Advogados na família. Quem? _____
- () Realização profissional.
- () Retorno financeiro.
- () *Status*.
- () Outros. Qual? _____

2. Quanto tempo atua como advogado com registro na OAB?

- () menos de 5 anos.
- () de 5 à 10 anos.
- () de 10 à 15 anos.
- () mais de 15 anos. Quantos? _____

3. Em que área do Direito atua?

- () Cível.
- () Comercial.
- () Criminal/Penal.
- () Família.
- () Trabalhista.
- () Tributário.
- () Outros. Qual? _____

4. O que levou a optar por esta especialidade?

- Aptidão.
- Influência da família.
- Influência dos amigos.
- Influência dos professores.
- Tendência do mercado.
- Outro. Qual? _____

5. Na faculdade teve algum contato com *marketing*?

- Sim. De que forma? _____
- Não.

6. E sem ser na faculdade. Já teve algum contato com *marketing*?

- Sim. Onde? _____
- Não.

7. O que você entende por *marketing*?

- É propaganda.
- Capacidade de venda de um determinado produto ou serviço.
- Atividade de apresentação de produtos e serviços ao consumidor.
- Não tenho conhecimento.
- Outros. O quê? _____

8. Qual a importância que você dá ao *marketing*?

- Pequena.
- Média.
- Grande.
- Primordial.
- Fundamental.
- Outros. Qual? _____

9. Quais as principais tendências de mercado na área jurídica em que atua?

- Defesa Consumidor.
- Meio Ambiente.
- Implantações de associações e ONG'S.

- Área criminal.
- Área Familiar.
- Área tributária.
- Relações Internacionais.
- Outros. Qual? _____

10. Quais as principais dificuldades que tem encontrado na administração da trajetória profissional?

- Colocar-se no mercado de trabalho no início da carreira.
- Lentidão no judiciário.
- Aquisição de novos clientes.
- Muitos profissionais altamente gabaritados.
- Outros. Qual? _____

11. Quais as principais dificuldades que tem encontrado na administração da trajetória pessoal?

- Relacionamento com o cliente.
- Relacionamento com o poder judiciário.
- Lobby*.
- Outros. Qual? _____

12. Quais os principais desafios tem encontrado na administração da trajetória profissional?

- Conhecimento geral em todas as áreas.
- Manutenção da atividade dentro da ética.
- Acompanhar a velocidade das mudanças da legislação.
- Aprovação em Concursos Públicos.
- Ganhar uma causa.
- Outros. Qual? _____

13. Quais os principais desafios tem encontrado na administração da trajetória pessoal?

- Divulgação das conquistas.
- Respeito pelos colegas de profissão.
- Respeito pelos clientes.
- Respeito pela comunidade em geral.
- Transformar o ganho de uma causa em uma satisfação pessoal.
- Outros. Qual? _____

14. Quais as principais ameaças tem encontrado na administração da trajetória profissional?

- Concorrência dos demais profissionais.
- O poder de influências no mercado de trabalho.
- O uso das novas tecnologias da informação.
- Proliferação dos cursos de direito.
- Fusão entre escritórios jurídicos.
- Não corresponder a necessidade de um cliente.
- Nenhuma.
- Outros. Qual? _____

15. Quais as principais oportunidades tem encontrado na administração da trajetória profissional?

- Prestar serviços jurídicos a grandes empresas.
- Recuperação de Impostos.
- Encontrar um segmento onde poucos profissionais atuam.
- Outros. Qual? _____

16. Quais as principais oportunidades tem encontrado na administração da trajetória pessoal?

- Convites para palestras.
- Ser membro de Instituições de renome.
- Outros. Qual? _____

17. Como vê o futuro da sua profissão?

- Não muito promissor, pois a ética deixou de ser observada.
- Muita concorrência de profissionais com tendência a serem anti-éticos.
- Bom, pois sempre há divergências onde a lei deve intervir.
- Com maior concorrência de profissionais e novas áreas.
- Outros. Qual? _____

18. O que é para você uma vantagem competitiva?

- Capacidade política de integração com clientes.
- Especialização e preparo intelectual.
- Sair vitorioso de uma demanda, quando o profissional oposto é de gabarito.
- Relacionamentos.
- É uma qualidade que coloca quem a possui em posição favorável.
- Outros. Qual? _____

19. Que diferencial o destaca no mercado?

- Capacidade de pesquisa.
- Capacidade de Oratória.
- Escrever bem.
- Ter cursos no exterior.
- Especialização na área de atuação.
- Outros. Qual? _____

20. Assinale no máximo três (3) principais características/atributos que na sua opinião as pessoas procuram em um advogado?

- Apresentação formal.
- Tempo de experiência profissional.
- Segurança.
- Ética.
- Honestidade.
- Conciliador.
- Conselheiro.
- Reputação.
- Outros. Qual? _____

21. Como avalia sua profissão?

- Odiada e mal vista por muitas pessoas.
- A melhor das profissões liberais.
- Necessária, porém de pouco acesso as pessoas carentes.
- Muito competitiva, tendo que se manter sempre informado.
- Precisa ter a capacidade de raciocínio rápido.
- Outros. Qual? _____

22. Que tipo de atendimento você oferece ao seu cliente?

- Personalizado.
- Profissional, mas também pessoal.
- Envolvimento total.
- Contatos regulares com o cliente mesmo após a prestação do serviço.
- Outro. Qual? _____

23. Como você se vê/se sente como profissional da área do Direito?

- Com vergonha da forma que alguns profissionais atuam sem ética.
- Realizado.
- Atuante e sempre atualizado devido a mudança das leis.
- Com boas qualidades para atuar na área.
- Outros. _____

24. Utiliza-se de alguma forma de divulgação do seu trabalho, escritório ou da sua pessoa, com seus **clientes atuais**?

a) Sim. Qual?

- Site na Internet.
- Escreve/escreveu artigos para serem publicados? Onde? _____
- Cartão de Visita.
- Anúncio no jornal da OAB.
- Anúncio na Lista telefônica.
- Lobby*.
- E-mail*.
- Mala-direta.
- Telefonemas.
- Outros. Qual? _____

b) Não. Por quê? _____

25. Utiliza-se de alguma forma de divulgação do seu trabalho, escritório ou da sua pessoa, para prospectar **novos clientes**?

a) Sim. Qual?

- Site na Internet.
- Escreve/escreveu artigos para serem publicados? Onde? _____
- Cartão de Visita.
- Anúncio no jornal da OAB.
- Anúncio na Lista telefônica.
- Lobby*.
- E-mail*.
- Mala-direta.
- Telefonemas.
- Outros. Qual? _____

b) Não. Por quê? _____

26. Qual tipo de divulgação/propaganda tem funcionado melhor?

- Site na Internet.
- Artigos publicados.
- Cartão de Visita.
- Anúncio no jornal da OAB.
- Anúncio na Lista telefônica.
- Lobby.
- E-mail.
- Mala-direta.
- Telefonemas.
- Outros. Qual? _____

27. Como os clientes chegam até você/ seu escritório?

- Indicações de outros clientes.
- Listas telefônicas.
- Placa da fachada do escritório.
- Indicação de outros colegas.
- Propaganda. Qual? _____
- Outros. Qual? _____

28. Após encerrar um processo, você procura manter algum contato com o seu cliente? De que maneira?

- Sim. Através de assessoria constante.
- Sim. Através de Correspondência.
- Não.
- Outros. Qual? _____

Todas as informações coletadas serão tratadas de acordo com o código de Ética da ABEMD – Associação Brasileira de *Marketing* Direto e, serão utilizadas somente para fins acadêmicos.

ANEXOS

**ANEXO 1 - *E-MAIL* RECEBIDO DA OAB-PR EM 18 DE NOVEMBRO DE
2002 CONSTANDO O NÚMERO DE ADVOGADOS ATIVOS
INSCRITOS NO ESTADO DO PARANÁ E EM CURITIBA**

1

ANEXO 2 - FOTOCÓPIAS DO CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA DA OAB, 1999

1

3

**ANEXO 3 - FOTOCÓPIA DO PROVIMENTO 94/2000 DO TRIBUNAL DE
ÉTICA E DISCIPLINA DA OAB (Manual do Advogado,
3.ed., p.71-73)**

1

2

**ANEXO 4 - PRO BONO E ASSISTÊNCIA JUDICIÁRIA – JORNAL DA
OAB-PR, N.º 90, SETEMBRO DE 2002, P.14 E N.º 92,
NOVEMBRO DE 2002, P. 22/23**

1

**ANEXO 5 - CONTEÚDO INFORMATIVO PARA PUBLICAÇÕES NA
IMPrensa, TRANSCRITO DA P.72, DO MANUAL DO
ADVOGADO, ART. 2.º**

- NOME DO ADVOGADO OU DO ESCRITÓRIO JURÍDICO & ASSOCIADOS;
- NÚMERO DE INSCRIÇÃO DO ADVOGADO OU REGISTRO DA SOCIEDADE;
- ENDEREÇO DO ESCRITÓRIO PRINCIPAL E DAS FILIAIS, TELEFONES, FAX E ENDEREÇOS ELETRÔNICOS;
- ÁREAS OU MATÉRIAS JURÍDICAS DE EXERCÍCIO PREFERENCIAL;
- TÍTULOS ACADÊMICOS E QUALIFICAÇÕES PROFISSIONAIS;
- INDICAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES CULTURAIS E CIENTÍFICAS DE QUE FAÇA PARTE O ADVOGADO OU A SOCIEDADE DE ADVOGADOS;
- O NOME DOS ADVOGADOS INTEGRADOS AO ESCRITÓRIO;
- O HORÁRIO DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO;
- OS IDIOMAS FALADOS OU ESCRITOS.