

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**Carlos Eduardo Maran Santos**

**DIAGNÓSTICO DAS PRÁTICAS DA GESTÃO  
ESTRATÉGICA E DE AÇÕES DE MARKETING DE  
RELACIONAMENTO EM ESCRITÓRIOS PRESTADORES  
DE SERVIÇOS JURÍDICOS: UM ESTUDO MULTICASO**

**Florianópolis  
2010**



**CARLOS EDUARDO MARAN SANTOS**

**DIAGNÓSTICO DAS PRÁTICAS DA GESTÃO  
ESTRATÉGICA E DE AÇÕES DE MARKETING DE  
RELACIONAMENTO EM ESCRITÓRIOS PRESTADORES  
DE SERVIÇOS JURÍDICOS: UM ESTUDO MULTICASO**

Dissertação submetida ao programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profa. Olga Regina Cardoso, Dr<sup>a</sup>.

**Florianópolis  
2010**



CARLOS EDUARDO MARAN SANTOS

**DIAGNÓSTICO DAS PRÁTICAS DA GESTÃO  
ESTRATÉGICA E DE AÇÕES DE MARKETING DE  
RELACIONAMENTO EM ESCRITÓRIOS PRESTADORES  
DE SERVIÇOS JURÍDICOS: UM ESTUDO MULTICASO**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 31 de março de 2010.

---

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.  
Coordenador do Programa

---

Profa. Olga Regina Cardoso, Dr<sup>a</sup>.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientadora

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Luiz Fernando Rodrigues Campos, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Paulo Eduardo Sobreira Moraes, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Eng. Robson Seleme, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina



## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, que me ensinaram a caminhar e romper com as dificuldades e deram o estímulo necessário para me conduzir à busca de novas conquistas.

Aos meus familiares, pelo apoio e fortalecimento dos laços durante a realização desta dissertação.

À minha esposa, pelo seu carinho, dedicação sem limites, em todos estes anos.

Ao meu filho, razão da minha existência e herdeiro dos meus esforços.



## **AGRADECIMENTOS**

À Orientadora, Dra. Olga Regina Cardoso, por sua incansável paciência, dedicação na orientação, transmissão de informações, direcionamento e firmeza durante a realização desta pesquisa.

Aos mestres, por repartirem comigo o seu conhecimento tão duramente conquistado.

A todos os amigos que por seu incentivo me estimularam nesta jornada.

A Deus, pela vida e sabedoria.



*“De tudo ficaram três coisas:  
A certeza de que estamos sempre começando...  
A certeza de que é preciso continuar...  
A certeza de que seremos sempre interrompidos  
antes de terminar...”*

*Para tanto devemos:  
Fazer da Interrupção um novo caminho,  
Da queda um passo para a dança,  
Do medo uma escada,  
Do sonho uma ponte,  
Da busca um encontro.*

Fernando Pessoa



## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO</b> .....	17
<b>1.1 Justificativa</b> .....	18
<b>1.2 Objetivos</b> .....	20
1.2.1 Objetivo geral .....	20
1.2.2 Objetivos específicos .....	20
<b>1.3 Procedimentos metodológicos</b> .....	20
<b>1.4 Delimitações/Limitações</b> .....	22
<b>1.5 Originalidade da aplicação dos conceitos à área de estudo</b> .....	23
<b>1.6 Estrutura da Dissertação</b> .....	23
<b>CAPÍTULO 2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	25
<b>2.1 Os serviços jurídicos</b> .....	25
2.1.1 Deontologia jurídica - Código de Ética .....	28
<b>2.2 Planejamento estratégico</b> .....	32
<b>2.3 Marketing</b> .....	42
2.3.1 Marketing de relacionamento .....	45
2.3.2 O marketing social .....	48
<b>2.4 Marketing jurídico</b> .....	54
<b>CAPÍTULO 3 METODOLOGIA</b> .....	57
<b>3.1 Procedimentos da pesquisa de campo</b> .....	57
<b>CAPÍTULO 4 RESULTADOS</b> .....	61
<b>4.1 Síntese da Coleta de Dados</b> .....	61
4.1.1 Escritório A .....	61
4.1.2 Escritório B .....	64
4.1.3 Escritório C .....	66
4.1.4 Escritório D .....	69
4.1.5 Escritório E .....	71
<b>4.2 Resumo das características encontradas na pesquisa</b> .....	75
<b>4.3 Resumo do quadro de respostas</b> .....	75
<b>4.4 Análise dos dados</b> .....	77
<b>4.5 Sugestões para área jurídica quanto à gestão estratégica e marketing de relacionamento</b> .....	78
<b>CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	81
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	83
<b>APÊNDICES</b> .....	89



## RESUMO

Atrelado ao Código de Ética e Disciplina da OAB, o presente trabalho busca pesquisar quais são as ações dos escritórios prestadores de serviços jurídicos para conseguirem uma vantagem competitiva em seu mercado. Como a gestão e planejamento estratégico em escritórios prestadores de serviços jurídicos é algo novo em termos de implantação, tratando-se de um tema pouco abordado nos cursos de graduação, além de pouco aceito na comunidade jurídica profissional; a relevância se dá na busca de aprimorar o método de administração para garantir a qualidade do trabalho, do relacionamento entre empresa e cliente, fundamentados na ética. Por se tratar de uma profissão com grande trabalho intelectual e que tem vinculada sua atuação ao Código de Ética e Disciplina da OAB, editado em 13.02.95 e publicado pelo Conselho Federal da OAB, com conhecimento técnico específico e formação exclusiva, o profissional jurídico habitualmente atua individual e diretamente com o seu cliente para elaborar e estruturar suas teses e estratégias. Assim, em geral, não está consciente quanto aos benefícios que uma política estratégica traz para seu escritório, tanto no ambiente interno, como na imagem da empresa no ambiente externo. O planejamento e gestão estratégica, aliados ao marketing de relacionamento em escritórios prestadores de serviços jurídicos, buscam instituir uma performance flexível e adaptada à conjuntura das mudanças dos ambientes internos e externos. Também buscam contribuir para o direcionamento a ser adotado pelas organizações jurídicas, objetivando uma melhor interação entre os escritórios de advocacia, assim como entre colaboradores e clientes, estabelecendo critérios que possam apresentar respostas rápidas diante de um contexto de mudanças. O marketing de relacionamento busca contribuir para destacar o valor que as partes obtêm por meio do relacionamento, procura valorizar a importância do papel do ser humano e sua interação, direcionando, assim, a estratégia para a busca da fidelização de clientes satisfeitos.

Palavras chave: Serviços jurídicos; marketing; planejamento estratégico,



## ABSTRACT

Within a performance linked to the OAB Code of Ethics and Discipline, this study aims to investigate what are the actions of the providers of legal services offices to get an Advantage in their competitive market. The management and strategic planning at legal services providers offices is something new in terms of deployment. This is a topic rarely addressed in graduate courses and it has not widely accepted in a professional legal community. So the importance to improve a method of administration to ensure the quality of work, the relationship between company and client, based in ethics. Since it is a profession with great intellectual work and has linked its action to the Code of Ethics and Discipline of OAB, edited on 2/13/1995, and published by the Federal Council of OAB, with specific technical knowledge and training exclusively on the subject, usually professional legal acts individually directly with their client to prepare and structure their arguments and strategies. Thus, in general are not aware of the benefits that a strategic policy brings to their office, both, inside the company as well as on the external image of them. The strategic planning and management, coupled with relationship marketing in providers of legal services offices , seek to establish a flexible performance and tailored to the context of changes in internal and external environments. The strategic planning and management seek to contribute to the direction to be adopted by the legal organizations, for a better interaction between the law firms and their environments, and between employees and customers, establishing criteria that can provide quick answers against a context of change. Relationship marketing aims to contribute to highlight the value that the parties obtain through the relationship, seeks to highlight the importance of the role of humans and their interaction, directing so, the strategy for the pursuit of loyalty of satisfied customers.

Key words: Legal services; marketing; strategical planning.



## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O planejamento e gestão estratégica em escritórios prestadores de serviços jurídicos visam estabelecer uma atuação flexível e adaptada ao contexto das mudanças aos ambientes internos e externos desses escritórios. O planejamento estratégico por sua vez, organizações jurídicas oferta o direcionamento a ser adotado pelas mesmas, objetivando a melhor interação entre os escritórios de advocacia e seus ambientes, assim como entre colaboradores e clientes, estabelecendo critérios que possam apresentar respostas rápidas especialmente diante de um contexto de mudanças.

Em se tratando de um escritório jurídico, sua configuração de trabalho e atuação no mercado, ele se diferencia de outras organizações empresariais pelo fato de estar atrelado às responsabilidades éticas estipuladas pelo Código de Ética dos Advogados, editado com base na Lei nº. 8.906 de 04 de julho de 1994. Esta constatação gera o entendimento que a técnica a ser adotada deve ser diferenciada, pois trata-se da atuação destes profissionais. Assim sendo, é preciso que sua abordagem exija a aplicação de técnicas de planejamento estratégico aliado à preparação das suas ações.

A gestão estratégica em escritórios de advocacia é um assunto relativamente novo; pouca bibliografia é encontrada, o que torna o seu estudo desafiador em virtude de utilizar metodologias diferenciadas para implantação de planos a serem estabelecidos para as atividades da empresa, seus objetivos, a gerência de recursos, distribuição, variáveis ambientais, operações internas e também externas. Além disso, é um tema que dificilmente é abordado nas faculdades durante os cursos de graduação, pois ainda é um assunto pouco aceito na comunidade jurídica profissional.

Por ser a advocacia uma profissão que exige grande trabalho intelectual, que requer conhecimento técnico específico e formação exclusiva sobre o assunto, o profissional jurídico costuma atuar individualmente, de forma direta com o seu cliente para estruturar suas teses e estratégias; assim, em geral, poucas vezes está consciente quanto à necessidade de uma política estratégica para seu escritório.

Porém, vale lembrar que a atividade empresarial passa a atuar conjuntamente com a atividade pessoal do advogado, a partir do momento em que uma depende da outra e as atitudes estratégi-

cas adotadas pelo profissional passam a diferenciá-lo dos demais escritórios.

A atitude governamental que autoriza cursos de graduação pode oportunizar excelentes cursos, mas também, a ausência de um critério seletivo mais aprofundado e voltado para atender a necessidade da qualidade do conhecimento e dos serviços fez surgir a chamada concorrência exagerada de profissionais de advocacia.

Neste sentido, segundo o pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação da UFPR, em entrevista concedida à Gazeta do Povo, em 11 de janeiro de 2005 (p. 74), “não há como expandir a graduação com qualidade sem o mínimo de docentes qualificados em nível de doutorado e com atuação em pesquisa e, portanto, a pós-graduação deve ser entendida como requisito para a expansão do sistema federal de ensino superior.”

E, a par da qualificação educacional, impõe-se a presença da política de ética profissional, sendo indispensável também a primazia do comportamento ético em todas as circunstâncias, o que conduz também à necessidade de atenção ao planejamento e gestão estratégica dos profissionais que atuam em escritórios prestadores de serviços jurídicos.

O mundo jurídico hoje passa por essas mudanças e somente o conhecimento técnico jurídico não é mais suficiente; faz-se necessário o conhecimento administrativo e de marketing para conquistar e reter (no caso de clientes corporativos) os clientes satisfeitos, atuar eticamente com o compromisso do lucro e crescimento do escritório, mantendo a premissa de sustentação deste.

Assim, é importante estudar acerca dos serviços jurídicos sob a ótica do planejamento estratégico e do marketing, tanto de relacionamento quanto social e jurídico, visando acrescentar maior conhecimento aos profissionais da área, para poderem atender melhor e com qualidade, os seus clientes.

## **1.1 Justificativa**

A relevância da pesquisa se dá na busca de aprimorar o método de administração dos escritórios de prestação de serviços jurídicos, buscando com isso garantir a qualidade do trabalho, do relacionamento entre empresa e cliente, fundamentados na ética.

Um serviço de qualidade em um sistema de melhoria contínua é algo que deve ser feito com um planejamento da qualidade e deverá ser avaliado continuamente utilizando para tanto ferramentas processuais de avaliação.

Para Slack et al. (2007), é importante que as organizações contextualizem a melhoria contínua da produção e deve-se estabelecer passos a serem seguidos para chegar à melhoria. Na realidade, conforme sugerem os autores, o desempenho deve ser medido e acompanhado nas organizações, em seus diferentes níveis de estruturação e departamentos, para se chegar aos pontos que merecem especial atenção, distinguindo-se os que precisam ser melhorados.

Dentro deste contexto, a escolha de procedimentos voltados para a melhoria contínua caminha também pela inovação, de tal forma que ambos os conceitos - melhoria contínua e inovação -, embora se posicionem de forma diferenciada, podem caminhar juntos, pois são formas diferentes de tratar a melhoria de um padrão, e devem ser analisadas de maneira conjunta.

Estas metas justificam a elaboração desta pesquisa, considerando que é importante saber com clareza onde a melhoria se aplica, como proceder e quais os recursos organizacionais podem ser usados, onde se inserir a inovação, quais critérios que podem atuar de maneira eficaz na contextualização das competências e práticas das organizações, identificando e desenvolvendo comportamentos direcionados para se alcançar a otimização das competências essenciais.

Justifica-se, ainda, pelo intuito de potencializar e sugerir diferenciais competitivos ao advogado e ao escritório de advocacia, no sentido de alcançar seus clientes e futuros clientes uma percepção positiva ao trabalhar com o valor agregado ofertado pela melhoria da produtividade e qualidade dos serviços.

Alguns problemas relacionados ao tema podem ser sugeridos, tais como, por exemplo: como saber se os escritórios de advocacia estão prontos para o ambiente cada dia mais competitivo no campo dos serviços profissionais, e, de que maneira esses escritórios jurídicos qualificariam o nível de fidelidade dos seus clientes, reconhecendo qual é o real nível de satisfação dos seus clientes atuais?

## **1.2 Objetivos**

Os objetivos abordados no desenvolvimento da pesquisa, são estabelecidos nos parâmetros apresentados a seguir.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Este trabalho tem por objetivo geral ponderar acerca das ações da gestão estratégica e marketing de relacionamento, voltadas para a vantagem competitiva de escritórios jurídicos de Curitiba.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos propostos para esta pesquisa são:

- a) levantar fatores da gestão estratégica na prestação de serviços de assessoria jurídica;
- b) Identificar a possibilidade de utilização do marketing de relacionamento nas organizações de prestação de serviços jurídicos.

Para alcançar os objetivos propostos, são utilizados procedimentos metodológicos diferenciados, os quais são apresentados a seguir.

## **1.3 Procedimentos metodológicos**

Para a investigação e relato, o método de abordagem adotado é o método indutivo que, segundo Pasold (2000, p. 85) consiste em "pesquisar e identificar as partes de um fenômeno e colecioná-las de modo a ter uma percepção ou conclusão geral".

A pesquisa desenvolvida tem abordagem qualitativa e quantitativa. Conforme Oliveira (2001), tal abordagem significa quantificar opiniões e dados, assim como emprego de recursos e técnicas estatísticas, normalmente utilizados em defesa de teses. E

a qualitativa em função de que essa metodologia busca compreender como os episódios são vivenciados pelas pessoas, a partir de seus próprios quadros de referência.

Fundamentado nos estudos de Mattar (1996, p. 23 e ss.), os tipos de pesquisa e métodos utilizados neste trabalho são:

- Pesquisa conclusiva - descritiva – este tipo de pesquisa é caracterizado pela avaliação de alternativas de cursos de ação, pela descrição das características de grupos, estimar a proporção de elementos de uma população específica e, também, para descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis. O método utilizado foi o questionário e a entrevista pessoal e o tipo básico de pesquisa descritiva é o levantamento de campo (MATTAR, 1996);
- Pesquisa conclusiva - causal – este tipo de pesquisa é caracterizado pela verificação da existência de causa e efeito entre as variáveis de decisão existentes (MATTAR, 1996).

Por meio da Pesquisa Descritiva relata-se o perfil das empresas que atendem a área jurídica; e a Pesquisa Conclusiva Causal dará o respaldo para a avaliação das suas estruturas organizacionais e os resultados obtidos pelas empresas em suas atividades junto ao mercado de serviços jurídicos.

Considerando que um dos objetivos dessa pesquisa é “levantar fatores da gestão estratégica e da prestação de serviços de assessoria jurídica”, por meio de entrevistas e visitas a algumas empresas do setor, optou-se pelo estudo de multicaso, que segundo Yin (1994), é uma pesquisa que investiga o fenômeno atual dentro do contexto onde ele ocorre sendo especialmente adequado aos estudos onde os limites entre as ocorrências e o contexto que as abriga não são claros. O estudo multicaso traz relevantes conhecimentos, oportunizando a identificação de elementos que possam agregar valor ao estudo.

Conforme refere Yin (1994), os procedimentos de pesquisa multicaso, oferecem maior foco na compreensão e na comparação qualitativa dos fenômenos, dando maior abrangência aos resultados, pois não se limita aos achados de uma só organização.

A coleta de dados foi realizada com dados primários, ou seja, utilizando aqueles que ainda não tenham sido coletados anteriormente, e pela observação, visando conhecer e como melhorar o atendimento das necessidades específicas da pesquisa em relação aos escritórios selecionados

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas pessoais com questionário semi-estruturado com perguntas abertas e fechadas.

Neste trabalho a amostra é constituída por cinco escritórios de advocacia selecionados de maneira aleatória, os quais foram contatados antecipadamente para visitação e realização de entrevistas por meio de questionário semi-estruturado.

As empresas foram contatadas anteriormente, obtendo-se uma amostra intencional de empresas que tiveram disponibilidade e, principalmente, boa vontade em responder aos questionários.

#### **1.4 Delimita es/Limita es**

A pesquisa foi executada junto a escritórios de advocacia da cidade de Curitiba, Estado do Paraná. Para tanto, foi aplicado um questionário desenvolvido de maneira específica, a qual está dividida em duas partes: a primeira, com questões relativas   caracteriza o da empresa, e a segunda, com perguntas referentes ao planejamento e as estratégias utilizadas na empresa.

Por ser um tema pouco explorado, ainda, entende-se que há dificuldades em localizar escritórios que atendam   configura o necessária para servirem de fundamentos práticos para a pesquisa. Considera-se ainda que são poucos os textos literários que configurem uma pesquisa bibliográfica adequada acerca do tema.

Estas dificuldades e limita es já antev em a necessidade de aprofundamento posterior do estudo acerca do tema, considerando a sua importância no setor de serviços jurídicos, e a oportunidade de se sugerir condicionantes que possibilitem a oferta maior de um melhor atendimento do setor no mercado, assim como aos seus clientes reais e potenciais.

## **1.5 Originalidade da aplicação dos conceitos à área de estudo**

No que diz respeito ao marketing de relacionamento e a prestação de serviços, pouco se tem escrito no Brasil relacionado à percepção de valor na área jurídica. A intenção é usar preceitos e ferramentas do marketing apoiados na engenharia de produção para a melhoria dos processos e ações característicos da área advocatícia. Nesse sentido, o estudo se reveste de originalidade nessa linha de pesquisa, por não ser trivial. Este estudo busca a indicação de pressupostos através de conceitos pertinentes ao marketing de relacionamento - que, para Kotler (1998, p. 619), “é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua”; - e planejamento estratégico, que, segundo Drucker (1984, p. 19),

... é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

São características que permitem aos escritórios de advocacia evidenciar a percepção de valor de seus clientes. Em decorrência da exígua quantidade de informações científicas sobre o tema, volta-se para despertar o interesse por parte dos profissionais que buscam vantagem competitiva no mercado da área jurídica.

## **1.6 Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação se desenvolve dentro da seguinte estrutura:

O capítulo 1 apresenta a introdução do tema, com suas justificativas e objetivos, que giram em torno da problematização, onde se buscam respostas quanto à estrutura que os escritórios de

advocacia adotam, diante de um mercado tão competitivo, e onde qualidade e relacionamento, fidelidade e satisfação são qualificações essenciais para a geração e manutenção da prestação dos serviços jurídicos.

Na sequência do mesmo capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados, tanto na pesquisa bibliográfica quanto na pesquisa de campo que fazem parte do texto. Suas delimitações e limitações são anotadas, considerando em especial que se trata de um tema original para estudo e análise.

No capítulo 2 é apresentada uma revisão da literatura, abordando com maior profundidade os serviços jurídicos e a regulamentação ética dos mesmos. Em seguida são tratados temas referentes ao planejamento estratégico que tem uma abordagem imprescindível diante dos novos desafios da empresa do século XXI. O papel do marketing nas organizações jurídicas é abordado, em especial sob a ótica do marketing de relacionamento e social,

O capítulo 3 trata da metodologia empregada na pesquisa de campo, onde foram realizadas entrevistas junto a advogados e escritórios de advocacia, contemplando entendimentos e experiências dos mesmos para ofertar ao, final, no Capítulo 4, os resultados obtidos que redundaram em considerações finais e recomendações e sugestões de melhoria para os profissionais da área e os próprios escritórios de advocacia.

O texto conclui com a citação das referências utilizadas ao longo do mesmo, juntando-se, ainda, apêndices e anexos que contribuirão para sua melhor apresentação.

## CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

A globalização envolve setores econômicos, financeiros, administrativos, comunicacionais entre outras áreas empresariais e há algum tempo vem alcançando também os escritórios de advocacia, conduzindo a prestação dos serviços jurídicos a estabelecer novos parâmetros para atender estas novas relações e as contratações dos seus préstimos.

A forma tradicional de se organizar escritórios, com o nome e os títulos acadêmicos dos sócios, vem se alterando e dividindo espaço com entidades empresariais, no atendimento inovador de contratação, a oferta de atendimento personalizado, diversidade e formas flexíveis de contratação, conhecimento sobre o negócio desenvolvido pela empresa, utilização de recursos tecnológicos e postura ética na prestação dos serviços.

Segundo Bertozzi (2005, p. 13), "o mundo jurídico está à procura de um novo caminho, uma maneira eficaz, porém ética de adequar-se à terrível competição e escassez futura de demandas judiciais suficientes para atender a todos os advogados". Esta apreciação é significativa considerando a competitividade e exigências do mercado diante da sociedade atual.

No dizer desse mesmo autor, hoje os clientes tentam encontrar e identificar claros diferenciais nos serviços que recebem, e, se não forem atendidos, poderão trocar de escritório com muita facilidade, uma vez que exigem dos seus fornecedores maior conhecimento, qualidade e fidelidade em relação aos serviços que buscam.

Os desafios do mercado, representados pela expansão geográfica, a fragmentação dos serviços ofertados por grandes escritórios globais, além da aplicação de novas tecnologias transformaram em *commodities* (literalmente, mercadoria) os serviços pelos quais antes eram cobrados e que representam maiores exigências a serem enfrentadas pelos escritórios de advocacia com ambições de crescer.

Portanto, um escritório de advocacia que deseja ampliar sua área de atuação e se tornar competitivo, precisa estabelecer um planejamento estratégico, critérios adequados de marketing, direcionar o seu foco para o mercado, a fim de oferecer um claro diferencial de serviços. Isto porque não basta entregar um bom serviço, é necessário que os clientes percebam que o serviço contratado é de qualidade. Neste caso, verifica-se que não é apenas a

satisfação dos clientes, mas trata-se também da imagem que está sendo construída em suas mentes.

## 2.1 Os serviços jurídicos

Deve-se inicialmente considerar que serviço é um fenômeno complexo, para o qual há uma gama de definições sugeridas por autores.

Para Las Casas (2000, p. 15), "serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem", uma vez que os serviços jurídicos são representativos dos interesses do cliente. O autor cita também a definição da Associação Americana de Marketing, que define serviços como: "atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias".

Sobre o assunto, Lovelock (2001, p. 5) afirma que serviço "é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra, que 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", lembrando que "o advogado contribui, na postulação de decisão favorável ao seu constituinte, ao convencimento do julgador, e seus atos constituem *múnus público*" (Estatuto da OAB, art. 2º, § 2º).

Ao considerar o setor de serviços, o autor refere acerca da sua diversificação, uma vez que cada atividade, mesmo quando padronizada, sempre esta sujeita a variações, pois estas refletem a presença de interação entre o usuário e o serviço. Assim, apesar de haver alguma semelhança com o marketing de produtos, o marketing de serviços traz características que precisam ser devidamente entendidas pois elas atingem as organizações, exatamente por sua intangibilidade, indivisibilidade, variabilidade e precibilidade.

Uma definição contemporânea é fornecida por Kotler et al. (2001, p. 454): "um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte pode oferecer a uma outra e que é essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada".

Lovelock et al. (2001, p.17) apontam como característica dos serviços a sua percepção como realização intangível, e destaca: "embora os serviços muitas vezes incluam elementos tangíveis

- como o sentar-se numa poltrona de avião, comer uma refeição ou obter reparo de um equipamento danificado - a realização do serviço é basicamente intangível".

Em geral, os produtos tangíveis são identificados como "produtos", embora os serviços sejam chamados por alguns autores de produtos. Assim, de forma incorreta, citam-se produtos e serviços para identificar bens tangíveis e bens intangíveis (PALADINI, 1995, p. 57).

Paladini (1995) assinala a importância de se fazer esta distinção, evidenciando diferenças entre os tipos de produto, para que sejam feitas adaptações e tomados cuidados específicos quando se busca qualidade em cada tipo de produto. De fato, a qualidade nos bens tangíveis deve aparecer no produto (resultado do processo) e nos bens intangíveis, na interação entre cliente e empresa. Esta é uma grande diferença entre os bens tangíveis e intangíveis.

Para Grönroos (2003, p. 67), a característica mais importante de serviços é sua natureza de processo: "serviços são processos que consistem em uma série de atividades nas quais vários tipos diferentes de recursos são utilizados, muitas vezes em interações diretas com o cliente, de modo a encontrar uma solução para um problema do cliente".

Em decorrência da intangibilidade dos serviços, eles podem ser percebidos de maneira subjetiva, tanto que, quando descrito por clientes, utilizam palavras como experiência, confiança, segurança. Daí a dificuldade para o cliente em avaliar o serviço recebido.

Analisando-se os serviços, pode-se agora destacar os jurídicos, que integram a atividade privativa do advogado e dos escritórios de advocacia. Sob o ponto de vista estritamente legal e em decorrência do que estabelece o Estatuto da Advocacia e da OAB - Ordem dos Advogados do Brasil, aprovado pela Lei nº 8.906/1994, o advogado é aquele profissional, inviolável nos limites da Lei, por seus atos e manifestações no exercício de sua profissão, que detém privativamente a capacidade de: primeiro, postular a qualquer órgão do Poder Judiciário; e segundo, exercer as atividades de consultoria, assessoria e direção jurídicas. Tal condição somente pode ser detida por pessoa que esteja inscrita na OAB.

O advogado tem uma série de direitos, inscritos e arrolados nos incisos o artigo 7º da mencionada lei, que vão, por exem-

plo, desde o exercício "com liberdade" da profissão em todo o território nacional até "usar os símbolos privativos da profissão de advogado".

Tem, também, deveres, não somente de ordem operacional, mas também aqueles de natureza ética e disciplinar, como, por exemplo, o de ser responsável "pelos atos que, no exercício profissional, praticar com dolo ou culpa" (artigo 32, *caput* da Lei), havendo a tipificação de, pelo menos, vinte e nove situações que constituem infração disciplinar. E está sujeito às seguintes sanções disciplinares: censura, suspensão, exclusão e multa (art. 35).

### 2.1.1 Deontologia jurídica - Código de Ética

O homem é um ser essencialmente subjetivo, com a característica a liberdade. Pode inventar e escolher, em grande parte, a sua forma de vida. Sua opção de escolha conduz a um problema de conduta que é o alcance e conhecimento do valor da ação humana. Por mais que o homem se certifique de verdades, ou que confie em seu conhecimento, sempre questiona: O que fazer? Qual é o melhor padrão de conduta? Qual é a obrigação existente?

O homem se conduz e cria circunstâncias às quais a ciência se apresenta incapaz de resolver. O problema que a ciência demonstra mas não resolve, chama-se "problema ético" - que ocupa o ápice da função da filosofia, no sentido do aperfeiçoamento moral da humanidade e na determinação essencial do valor do "bem", tanto para o indivíduo quanto para a sociedade.

A ciência, com suas leis e teorias, não deixa de exercer influência sobre o comportamento humano, que resulta em valores objetivos, direcionando a atitude do homem perante o homem e o mundo que o cerca; ela torna claro o problema do "dever", mas não o resolve. É imprescindível o retorno aos valores éticos e morais, onde não apenas o lucro é evidenciado mas também a participação é valorizada. Com essa valorização, surge uma nova perspectiva de organização do trabalho, pois, conforme Sennet (1995, p. 63), se "descentraliza o poder, quer dizer, dá às pessoas nas categorias inferiores dessas organizações mais controle sobre suas atividades".

Para Hobsbawm (1996), o século XX foi um período de grandes conquistas e descobertas, de muito crescimento econômi-

co, tecnológico, e também de queda dos valores morais, éticos, sociais, gerando idiossincrasias e muitas vezes a ingovernabilidade, o colapso de valores, de preceitos legais, sociais os quais foram elevados até à intolerância mas que hoje são até desconsiderados como alicerces sociais que devem participar de todas as áreas de ação humana, e que pode ser resumido em um só termo: ética.

A ética é um processo de decidir o que deve ser feito, ou seja, no lugar de dizer às pessoas o que é certo, deve-se ensiná-las a descobrir o que é certo, para que encontrem o caminho sozinhas, e vivam corretamente.

O advogado jamais pode utilizar sua inviolabilidade profissional para utilizar meios inadequados visando obter êxito no seu ofício. Precisam ser profissionais éticos, sabendo interpretar a norma legal, sem o recurso da imunidade. É necessário despertar no profissional a conscientização dos seus direitos e lembrá-lo também dos deveres e preceitos éticos a cumprir, fazendo-o ter a consciência de que o mesmo não é imune e pode ser responsabilizado em certas circunstâncias.

O direito, no que refere à responsabilidade, foi-se desenvolvendo segundo as necessidades do momento social vivenciado e da causa a ser apreciada, fundamentado no equilíbrio e harmonia no ordenamento jurídico buscando a restauração do equilíbrio social (HIRONAKA, 2005, p. 12).

A prática da advocacia é o exercício profissional representativo da lei perante a sociedade. Este critério o obriga a ser coerente, pois é depositário de encargos que resultam em benefícios para a coletividade e a permanência da ordem social.

Com o advento da Carta Magna de 1988, foi atribuído a essa categoria profissional, o caráter de meio essencial à prática da justiça, estabelecendo, como afirma Silva (1990, p. 152), a “qualidade de pressuposto indispensável à formação e funcionamento do Poder Judiciário, conquanto não elencada dentre seus órgãos (Constituição Federal, art. 92, I a VII)”. Reforçando o mesmo teor, a Lei n. 8.906, de 4 de julho de 1994, que dispõe acerca do Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), estabelece:

Art. 2º. O advogado é indispensável à administração da justiça.

§ 1º No seu ministério privado, o advogado presta serviço público e exerce função social.

§ 2º No processo judicial, o advogado contribui, na postulação de decisão favorável ao seu constituinte, ao convencimento do julgador, e seus atos constituem múnus público.

§ 3º No exercício da profissão, o advogado é inviolável por seus atos e manifestações nos limites desta Lei.

Alicerçada nessas normas, define-se a prerrogativa que o advogado, quando em atividade, deixa de ser apenas o profissional contratado e com um compromisso estabelecido com determinado cliente, passando a ser o representante de uma atividade que tem também a função de representar a justiça no exercício de uma tarefa eminentemente voltada para o social.

O exercício da advocacia se destaca por ter como finalidade maior o exercício e prática da justiça, dentro de um Estado Democrático de Direito, pois, na afirmação de Silva (1990, p. 502), cabe

... resguardar a soberania, a cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho, a livre iniciativa e o pluralismo político – princípios fundamentais da República Federativa do Brasil (CF, art. 1º, caput, I a V) – tendo em vista que a inércia Poder Judiciário exige um "elemento técnico propulsor.

Como entende Miguel Reale (2000), a ética é uma ciência normativa do comportamento humano, não somente dos comportamentos de valor, mas também dos obrigatórios, uma vez que se entende o sentido imperativo da norma ética como sendo uma obrigação do dever ser. A ética é, pois, tudo aquilo que limite a atuação do comportamento do homem dentro da sociedade, quer seja por meio de punição, coação, do próprio sentimento de erro,

visando alcançar uma convivência pacífica e harmônica entre os seres humanos.

O advogado, no exercício de sua profissão, como alguém que atua na aplicação da justiça, tem o compromisso de agir dentro da lei baseando-se sempre na ética. A ética é baseada em valores morais vigentes utilizados acerca do conhecimento das atividades e dos valores básicos da humanidade, e, dentro do Poder Judiciário, como suporte da aplicação da justiça, como descreve Chagas (2001). Portanto, é a ética que evita a procrastinação do judiciário e faz a difusão da justiça a quem de direito, cumprindo com isso o encargo do Estado, proporcionando à sociedade o bem jurídico comum.

Nos termos dos artigos. 33 e 54, V, da Lei n. 8.906, de 4 de julho de 1994, o Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, no uso de suas atribuições, aprovou e editou o Código de Ética e Disciplina da OAB. Este Código disciplina as normas éticas do advogado, suas relações com o cliente, o sigilo profissional, a publicidade, os honorários e o dever de urbanidade, entre outros fundamentos. É de competência de todos os profissionais ter este conhecimento acerca das condutas que devem praticar, segundo as garantias do Código, a fim de não incorrer na possibilidade de ser chamado à atenção na qualidade de responsável pela violação de dispositivos éticos.

Por sua profunda importância, “o Código de Ética, não só regula os procedimentos dos advogados, mas também disciplina acerca da competência do Tribunal de Ética e sua metodologia (MARCHEWKA, 1999, p. 21)

Essa metodologia acarreta a consciência do advogado profissional a lutar pelo primado da justiça, esforçar-se para o cumprimento da Constituição, orientar-se pela verdade afim de servir a justiça, ser leal e utilizar-se da boa-fé, empenhar-se e comportar-se no seu exercício senso profissional, possuir e aprimorar-se no domínio técnico jurídico, atuar com dignidade.

O advogado, empregando no exercício de sua função essas medidas, seguramente estará fazendo merecimento a seu trabalho, e justificando sua presença como defensor do Estado Democrático de Direito, da cidadania, da moralidade pública, da justiça e da paz social, subordinando o exercício de seu ministério à alta função pública que exerce.

## 2.2 Planejamento estratégico

Nos dias de hoje a atividades administrativas são um desafio comum nas empresas onde administradores tentam exercer atitudes preventivas e evitar a concentração de esforços em situações de pânico, que prejudicam a excelência empresarial. Por isto, busca-se um processo do planejamento que inclui todas as partes interessadas, na colaboração e definição de estratégias, e na busca de objetivos comuns, quais sejam: qualidade e excelência de produtos e serviços. Então, a responsabilidade dos resultados é vista como função de todos e não de um indivíduo ou de uma só equipe.

O mundo em transformação como o que se presencia hoje, envolve o cenário de globalização capitalista e a existência de mega-conglomerados econômicos, o que torna a administração um fator essencial; detém a imperiosa necessidade de se manifestar pela participação consciente com vista a objetivos definidos, gerando maior competitividade, produtividade e, conseqüentemente, qualidade.

Segundo Alday (2000, p. 9), “o planejamento estratégico, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.”

Para se tornarem competitivas, as organizações precisam aumentar a produtividade, produzir melhor, ter menos retrabalho e maior nível de qualidade. Com isso em mente, as empresas procuram novos métodos de gestão, compatíveis com o momento, para se modernizarem e enfrentar a concorrência em pé de igualdade. E o interesse por esta procura chegou às instituições jurídicas.

É evidente que a boa administração é essencial em todas as áreas da vida, e, para se alcançar esta otimização, exige-se planejamento. Sob esta premissa, o planejamento, segundo Steiner e Miner (1981), envolve tópicos tais como: o assunto abordado (produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos); os elementos do planejamento (propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos); a dimensão de tempo do planejamento (longo, médio ou curto prazo); as unidades organizacionais (matriz, filiais, subsidiárias, grupos, departamentos, setores).

O planejamento é uma forma de atuar que se materializa em um conjunto de providências a serem tomadas. Ele não pode ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou planos. “O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa” (STEINER e MINER 1981, p. 33).

Pela concretização da estrutura do planejamento estratégico a administração elabora planos para estudar todos os pontos de referência a serem estabelecidos para a ação empresarial, com muita habilidade, enfrentando os desafios quanto à qualidade e resultados imediatos, sob a égide das atividades da empresa, seus objetivos, a gerência de recursos, distribuição, variáveis ambientais, operações internas e também externas.

Para os autores, na busca de alcançar seus objetivos, há necessidade de se fundamentar em quatro princípios gerais, quais sejam: o princípio da contribuição aos objetivos, o da precedência do planejamento, o da maior penetração e abrangência e o da maior eficiência, eficácia e efetividade.

A eficiência tem por objetivo “fazer as coisas de maneira adequada: resolver problemas; salvaguardar os recursos aplicados; cumprir o seu dever; e reduzir os custos” (STEINER e MINER 1981, p. 36). A eficácia procura efetuar as coisas certas, além de produzir alternativas com criatividade e maximizar a utilização de recursos, visando obter os melhores resultados e lucros. Já a efetividade tem por objetivo alcançar a meta e apresentar resultados globais positivos, de maneira constante.

As etapas do planejamento estratégico seguem geralmente a mesma sequência abaixo relacionada, conforme Alves Filho (2001):

1	Negócio	definição do âmbito de atuação da organização
2	Missão	papel desempenhado pela organização no seu negócio

3	Princípios	valores que balizam o processo decisório e o comportamento da organização no cumprimento de sua Missão
4	Visão	imagem compartilhada daquilo que os administradores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro, tipicamente expressa em termos do sucesso aos olhos de seus clientes ou de outros, cuja aprovação possa afetar seu destino
5	Análise do ambiente	identificação das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam ou venham a afetar o desempenho atual ou futuro da organização no cumprimento de sua missão
6	Oportunidades	condições externas que propiciam meios para melhorar a posição competitiva ou a rentabilidade da organização
7	Ameaças	condições externas que põem em risco a posição competitiva ou a rentabilidade da organização
8	Forças	características ou recursos disponíveis que propiciam à organização uma vantagem competitiva
9	Fraquezas	características ou limitações de recursos que colocam a empresa em desvantagem competitiva
10	Objetivos	resultados quantitativos e/ou qualitativos, a serem alcançados em prazo determinado, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua Missão
11	Estratégias	o que fazer para atingir os Objetivos, respeitando-se os Princípios

12	Horizonte de Planejamento	período de tempo abrangido pelo Plano Estratégico
----	---------------------------	---

Fonte: Pesquisa do autor.

Assim, para Fischmann e Almeida (1991, p.25):

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

O sucesso do planejamento estratégico não está relacionado com o número de pessoas envolvidas, mas com o comprometimento dos que atuam. Poucos são os que entendem a importância da organização setorial e menor ainda é o número dos que se dedicam: estes últimos são considerados idealistas. Mas, na verdade, este conceito tem mudado, porque o grande empresário competitivo tem consciência de que não se tem empresa forte em setor fraco, o que torna importante fortalecer o setor. Um dos caminhos é atuar ou apoiar a sua entidade.

Segundo Gonçalves (1997, p. 39) “as novas formas de organização que estão surgindo, também exigem o desenvolvimento de novos modelos de administração”. Isso significa que a maior e mais importante mudança está para a ser feita: a mudança do próprio recurso humano, na motivação, no comportamento e nas experiências das pessoas que atuam dentro da empresa. Para tanto, é importante conhecer motivações e comportamentos do ser humano, tendo em vista estimular a criatividade, explorar a potencialidade e direcionar a satisfação das necessidades individuais para a participação nas necessidades internas da empresa.

Toda a ação humana é motivada, incentivada pela resolução de problemas que a mantenha ativa e produtiva, de forma adequada. A empresa nos dias de hoje volta suas vistas não para o empregado preparado segundo seus critérios hierárquicos, de acordo com a gestão de pessoal com treinamento, desenvolvimen-

to, benefícios, avaliação de desempenho, planejamento feitos, mas de acordo com a visão do futuro.

Essa nova visão exige do trabalhador maior preparo, maior diversidade de desempenho em funções cada vez mais abrangentes, saindo do esquema hierárquico, com estrutura determinada e claramente organizada, de aspecto fixo dentro da especialização funcional, para uma estrutura maleável, interativa, administrada por processos versáteis, que atendam aos novos desafios da empresa hoje: “geralmente com quadro de pessoal enxuto, número menor de níveis hierárquicos, novas formas de estrutura organizacional, inclusive com o uso intenso da terceirização e desenho organizacional baseado nos processos de negócio, o que exige profunda redistribuição de tarefas dentro da empresa” (GONÇALVES, 1997, p. 40).

A empresa atual enfatiza o cliente, o trabalho em equipe e a iniciativa dos seus auxiliares. As novas estruturas organizacionais buscam a divulgação e discussão de novas ideias com dinamismo e redistribuição de pessoal. O administrador de hoje avança também nas atividades gerenciais, com disposição empreendedora e gerenciando as tarefas que alcançam sua área de responsabilidade. Isso significa que há necessidade de maior preparo, maior interesse e maior disposição para trabalhar em equipe na empresa e ao mesmo tempo, reagir à competitividade existente fora dos limites da empresa.

Peter Drucker, um dos mais considerados estudiosos e teorista da administração e economia, mundialmente conhecido, estabelece em sua obra denominada “Desafios gerenciais para o século XXI,” fornece alguns paradigmas a serem aplicados na administração de negócios da atualidade.

Adverte o mencionado autor que:

Mudanças são oportunidades que podem ser vistas como ameaças por muitos executivos, mas todas precisam ser exploradas como uma oportunidade, para fazer algo diferente, algo novo e, acima de tudo, para fazer algo melhor, algo mais produtivo e lucrativo (DRUCKER, 1989, p. 117).

Ao tratar das estratégias e das novas realidades econômicas, refere Drucker que as inovações tecnológicas impactam de

forma diferente nas organizações, nas instituições e na sociedade, de acordo com o grau de infiltração e de reestruturação gerada e estão classificadas em três níveis. No primeiro nível a inovação ou a descoberta é considerada de vulto, por atingir proporções tais a ponto de alterar completamente o caráter da sociedade e modificar a estrutura e o comportamento das principais instituições no decurso de seu desenvolvimento e de aceitação pública.

O efeito dessas mudanças tecnológicas desencadeia reações para frente e para trás, como, por exemplo: o desenvolvimento original do automóvel estimulou o crescimento de indústrias como as da borracha, petróleo, aço, acessórios para automóveis e da construção de estradas de rodagens, e alterou até a conduta da guerra através de veículos táticos como os tanques, os de fácil acesso como os jipes, e em sua logística.

São várias as estratégias e controles que podem ser empregados nas empresas, tanto como de indústria, comércio e serviços, em busca de sua melhor participação. Neste sentido, “as empresas devem ser capazes de identificar onde estão suas vantagens e desvantagens. Para isso, é necessário verificar que atividades específicas proporcionam uma vantagem competitiva” (PORTER, 1992, p. 31).

Os itens de controle de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir sua qualidade total, com condições de desempenhar bem suas tarefas e competir em um mercado globalizado.

Portanto, um processo é gerenciado por meio de seus itens de controle, que medem qualidade, custos, entrega, moral, segurança e resultados dos seus efeitos. Deve-se ter em mente que um efeito de um processo é afetado por várias causas, mas apenas algumas poucas afetam a grande parte de um item de controle. A qualidade precisa ter seu significado encontrado na conformidade dos produtos (serviços) com os objetivos e características das organizações e de seus processos.

Para tanto há necessidade de se adequar a realidade econômica com a visão globalizada da economia de tal forma que acompanhe as quedas das “barreiras limítrofes” das nações e faça distinção da realidade, valorizando a própria empresa em seu contexto.

O líder das mudanças, por sua vez, é conscientizado pelo fato que “não se pode gerenciar as mudanças, somente estar à sua frente” (DRUCKER, 1999, p. 24). Sejam quais forem as con-

dições da empresa, ao se conscientizar da necessidade de mudanças, de inovações, de modificações estruturais e de recursos humanos na empresa, a partir do momento em que se entende que essas mudanças são importantes para que haja o seu desenvolvimento e crescimento, a primeira medida a ser tomada é estabelecer metas e objetivos para se realizar mudanças.

Vale mencionar Hersey e Blanchard (1986, p.117), que assim se expressam:

Os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e a situação, sendo estas não constantes, o uso do estilo apropriado de comportamento líder constitui um desafio para cada líder eficaz.

O líder vai conduzir a cada passo, as mudanças necessárias, estando consciente que a qualquer ponto da trajetória poderá ter que enfrentar questões e problemas dos mais diversos e inesperados, e esses obstáculos exigem experiência, capacitação, espírito de liderança e iniciativa. Pode ocorrer que, após iniciado o processo de alteração estudado e planejado, chegue-se à conclusão que é necessário interromper, ou modificar sua trajetória e, qualquer que seja, a política correta precisa ser exercida por um bom líder.

Segundo Drucker (1999), o verdadeiro líder das mudanças sempre terá em mãos a condução da empresa de tal forma que o equilíbrio e a coerência sejam mantidas e que não haja interrupção nas atividades normais da empresa, tendo em vista as melhorias planejadas e o objetivo final. Deve-se prosseguir nas alterações com coerência, sem surpresas, mantendo a equipe de trabalho ao par das medidas tomadas e o que se pretende fazer, em busca do futuro não somente idealizado mas visualizado e conduzido a cada dia.

Cabe pois, ao líder, sob a ótica do planejamento estratégico, é o processo de pensar, criar, moldar e controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico, onde, “o papel da alta administração é criar um equilíbrio entre visão, objetivos, metas e estratégias que levem à realização ótima dos objetivos” (ANSOFF e MCDONNELL, 1993, p. 162),

Os desafios da informação, por sua vez, são assuntos fundamentais para a organização empresarial uma vez que ela tem sido colocada à disposição em grandes volumes e velocidade. A partir do desenvolvimento e aperfeiçoamento dos computadores, a informática tem sido um caminho célere para a aquisição do conhecimento, para o desenvolvimento e para a inovação. Atualmente, ao ocorrer um fato, em qualquer lugar do mundo, em minutos o universo já tomou conta dele.

O desenvolvimento da informação ampliou os horizontes e, por ela, a alta tecnologia ganhou espaço e velocidade, fator essencial no desenvolvimento de uma indústria de ponta. As informações chegam através de livros, publicações especializadas, revistas específicas e são de extrema utilidade no acompanhamento da evolução de todas as áreas. Para que se obtenha sucesso nas mudanças e no crescimento, há não só necessidade de conhecimento, de apropriação de informações mas também de que se aprenda a organizá-las como recurso-chave do aperfeiçoamento do líder.

Nos dias de hoje, com a globalização, com a terceirização, com as constantes oscilações do mercado financeiro e com a grande concorrência do momento, necessário se faz que as empresas tenham um planejamento eficiente, constituindo uma fonte geradora de informações para o processo decisório, vital à continuidade das suas atividades, e o gerenciamento das mesmas acaba por transformar-se em um verdadeiro instrumento propulsor da administração. Segundo Drucker (1999), é a partir dessa visão que se busca o controle empresarial pela da contabilidade de custos, pois, quando as informações da empresa são corretamente processadas, elas podem ser úteis ao controle de custos.

McKenna (1993, 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 conhecimento amplo, um ambiente relacional diferenciado e de qualidade.

O administrador eficiente e com liderança efetiva não pode esquecer requisitos tais como a realidade atual e o acréscimo de conhecimento. O conhecimento pode ser levado às organizações de várias maneiras: pelo recrutamento de pessoas bem educadas (aqui entra o valor da educação básica fornecida ao indivíduo pela sociedade); pela contínua educação dos empregados em cursos formais, pelo auto-aprendizado, pelo treinamento no trabalho, pela assistência técnica e adquirida de outras empresas (con-

tato com pessoas de outras organizações), pelo contato com consultores, e pela formação universitária. Considerando-se apenas os fatores internos de uma organização, a produtividade só é conseguida fazendo mais itens com menos insumos, e pode ser viável pelo aporte de capital (investimentos em valores), e pelo aporte de conhecimento aplicados nos métodos e processos de produção (GONÇALVES, 1997).

O aporte de capital é um condicionante que pode ser feito em curto espaço de tempo. Havendo dinheiro compra-se o que se desejar. No entanto, o aporte de conhecimento só pode ser feito de forma lenta e gradual, pois o ser humano é limitado na sua velocidade de aprendizado. O aporte de capital para ser realizado, depende somente da disponibilidade de valores monetários porém, em se tratando de aporte de conhecimento, este exige a vontade dos indivíduos de aprender. Portanto, se a pessoa tiver real vontade ela alcançará o conhecimento.

O trabalhador manual, aquele que age artesanalmente, tem sido paulatinamente substituído pelo trabalhador do conhecimento, o que produz o que sabe e busca aprender a cada dia para acompanhar a evolução da tecnologia e a inovação do conhecimento. A necessidade das próximas décadas é de técnicos, que necessitarão não só de um alto nível de aptidão mas também de um alto grau de conhecimento adicional, serão trabalhadores altamente qualificados. É possível que os trabalhadores do conhecimento passem a exigir bons salários, provavelmente serão pagos de acordo com sua produtividade e certamente aumentarão as tensões sociais.

Diante das transformações é preciso um aprofundamento de conhecimentos tácitos, não codificáveis e específicos a cada unidade industrial e requer a ampliação da necessidade de investir em intangíveis, qualificação, organização e coordenação do processo de produção e de sua integração com as atividades de pesquisa e desenvolvimento, tornando a atividade inovativa ainda mais localizada e específica.

Drucker (1999), ao orientar em como “gerenciar a si mesmo”, refere que a insegurança, a incapacidade de valorizar e apreciar suas próprias qualidades e de minimizar e corrigir seus próprios defeitos, são problemas que impedem as pessoas de gerenciarem a si mesmos, de reconhecerem-se como profissionais capazes, e muitas vezes impede um bom profissional de se projetar e demonstrar sua capacidade.

As pessoas precisam saber avaliar com isenção seu próprio desempenho à luz do seu conhecimento, e saber também reconhecer seus limites para agir dentro de suas condições e buscar alcançar novos alvos e objetivos, melhorando sua capacitação a cada dia. No entanto, não é suficiente ao trabalhador apenas conhecer o seu lugar se não conseguir se integrar no grupo, por meio de um amoldamento racional e natural ao potencial humano, tanto em sua direção quanto com seus colaboradores. É definição aceita por toda a humanidade, que o homem é um ser agregado, que vive em comunidade, mas, muitas vezes as pessoas que ocupam cargos de liderança, esquecem e tentam pensar e agir de acordo com sua própria conformidade.

Todo profissional que exerce liderança precisa estar em condições de se integrar em uma equipe de tal forma que sua ação seja conjunta e jamais individualizada; essa integração deve se dar de forma constante, equilibrada, por meio de preparo, com aplicação de técnicas positivas e relevantes.

A habilidade humana é essencial para a melhoria do desempenho tanto individual quanto do conjunto do qual participa, e que esse desempenho seja adequado com as possibilidades do grupo e do cumprimento das metas a serem estabelecidas. O reconhecimento de suas forças, de sua capacidade de desempenho, de sua capacidade de aprender e também o exercício e a prática de valores coerentes e éticos fazem parte da capacitação ideal de um profissional eficiente.

A ética, destaca-se, é uma qualidade imprescindível no universo globalizado da atualidade (CHAGAS, 2009). Os valores pessoais estão integrados ao sistema de valores de uma empresa, e essa qualidade tão subjetiva é demonstrada nos mínimos detalhes que fazem parte do sucesso empresarial. Ser coerente, ser verdadeiro, exercer um trabalho com ética fundamentada em valores claros e transparentes, é um dos requisitos que qualificam uma empresa vitoriosa (ANDREASEN, 2002).

Essas qualidades precisam ser vividas e demonstradas por cada profissional que integra a empresa, em contribuição para esse sucesso e a permanência da empresa em um mercado com tanta competição.

Uma das maiores preocupações no universo empresarial, é a questão do sigilo profissional, da concorrência desleal, da preservação de sua pesquisa, sua marca, sua patente, e essa questão somente pode ser resolvida quando os funcionários atuam

dentro de um padrão alto de valores pessoais. “A sociedade desenvolvida que enfrenta o maior desafio e terá que fazer as mudanças mais difíceis é aquela que foi a mais bem-sucedida nos últimos anos”, diz Drucker (1999, p. 61), mas sabe-se que isso só será possível a partir de cada pessoa, de cada ser humano que faz parte da organização, da cidade, da nação, e não somente para aquele país mas, para todos pois, hoje, cada um “mora no quintal do vizinho”, todos dependem de um interrelacionamento global e essa visão precisa estar sempre presente para que haja um bom gerenciamento tanto das empresas quanto de cada país.

Saylor (1991), menciona que, entre os principais desafios da atualidade encontrados por gerentes, administradores, empresários e trabalhadores, têm sua origem na velocidade e na complexidade da vida moderna, das comunicações, do desenvolvimento tecnológico, e exigem presteza, conhecimento, liderança, eficiência e capacidade de rever conceitos, por parte daqueles que os enfrentam.

Os interesses e qualidades subjetivos, a capacidade intrínseca, se sobrepõem às necessidades objetivas e às qualidades extrínsecas. A experiência, embora muitas vezes adquirida distante da tecnologia aperfeiçoada, tem valor na solução de problemas criados por máquinas e tecnologias avançadas, quando o administrador a utiliza por meio da inteligência e do conhecimento.

Drucker (1999), alerta que não se pode ignorar que as inovações e estratégias empresariais são determinadas por homens, por organizações com capacidade de antever o futuro e se preparar para atingi-lo.

Assim, os desafios do próximo século são processos que exigem inteligência, equilíbrio, qualificação, liderança, sob os princípios éticos, e também, desenvolvimento potencial e inteligência emocional de todos quantos os enfrentarem.

### **2.3 Marketing**

Para melhorar a probabilidade de retenção dos clientes, as organizações estão se voltando cada vez mais para as técnicas de marketing, em especial o de relacionamento. Para Payne et al (1995), o foco do marketing de relacionamento consiste em encontrar meios de destacar o valor que ambas as partes, fornecedor e cliente, obtêm por meio do relacionamento.

Segundo Richers (2000), o marketing vem crescendo a cada dia na interrelação produto-mercado e sua importância vem crescendo com o passar do tempo pois é por meio do marketing que o produto se torna conhecido e valorizado, portanto, adquirido. Com a competição existente no mercado, a sua apresentação através de técnicas e valorizações, é que irá definir a posição do produto diante da concorrência, uma vez que é onde o marketing tem atuação.

Com isso, há uma reestruturação, uma nova visão social, novas influências virtuais que, como um todo, vão sendo aceitas e acrescentadas em especial nos países do terceiro mundo, que, paulatinamente vão aderindo às últimas descobertas dos países do primeiro mundo e as vão adotando, juntamente com novos equipamentos e tecnologias.

A prática administrativa moderna está levando as empresas a se adequarem, renovando as mentes de seus dirigentes e funcionários, modificando as suas linhas de montagem, equipamentos e formas, principalmente, implantando novas características de exercer suas atividades, valorizando cada vez mais o papel do ser humano, dos seus funcionários, estimulando sua especialização e criatividade, a fim de acompanhar a evolução existente na economia, na tecnologia e, em especial, nas áreas de comunicações.

A denominada “terceira revolução industrial”, caracterizada pelo desenvolvimento tecnológico e científico, que ocorre face ao grande desenvolvimento das comunicações tornam todas as nações do mundo presentes em um lar, por meio de sofisticadas áreas de computação, internet, intranet, extranet, novas tecnológicas e processos de informações e marketing, fazem com que o universo se torne pequeno e interrelacionado de imediato.

Fatores internos e externos das mais diversas áreas dos múltiplos segmentos sociais e econômicos são forças que atuam tanto na produção quanto no consumo dos produtos e, neles, o marketing tem por tarefa valorizar os fatores que alteram as necessidades do consumidor e minimizar os problemas que podem ser questionados.

Esta tarefa deve ter como alvo conseguir conciliar e relacionar concorrência, fatores políticos e legais, ciência e tecnologia (fatores externos) com fatores psicológicos, culturais, sociológicos e econômicos (fatores externos), que se referem diretamente ao consumidor, e os fatores internos (disponibilidade de

recursos - físicos, financeiros e humanos, - inclusive para a área de marketing); disponibilidade do produto (não adianta uma promoção de vendas, se não houver o produto a ser vendido). Assim, observa-se que são inúmeros os fatores, sob a ótica generalizada e também particular, que influenciam na atuação do mercado, sob o ponto de vista de marketing.

Autores como Gordon (1998) e Grönroos (2003) descrevem que, a partir da década de 60 o consumidor passou a ser visto não como um campo a ser trabalhado mas sim, com um alvo a ser atingido, o que conduziu o marketing a rever sua ação mercadológica. Com as constantes mudanças nas necessidades dos clientes, em termos globais, desde os anos 70, o mundo industrializado começou a enfrentar uma competição cada vez mais crescente para os mercados e os consumidores.

Na década de 70, a estratégia de marketing tornou-se tópico de uma disciplina tendo como objetivo alcançar o cliente, como uma disciplina a ser condicionada e normatizada de forma intencional e organizada.

A partir dos anos 80, o desafio passou a ser eliminar as deficiências, melhorar a produtividade, oferecer maior qualidade, ganhar novos mercados na conquista da melhoria do atendimento o cliente em suas menores necessidades.

Para tanto, as empresas ofertaram um melhor entendimento nas relações entre produção e cliente, entendendo que os programas de qualidade e as demais estratégias organizacionais deveriam ser voltados para o mesmo, seguindo a orientação de Drucker (1999, p. 138), que afirmou: “O sucesso nos negócios não é determinado pelo produtor, mas pelo consumidor”.

Neste período, entre as décadas de 60 a 80, governos e indústrias passaram a investir na qualidade dos produtos e serviços ofertados ao mercado; o cliente se tornou mais exigente, obrigando as empresas a pesquisarem cada vez mais e divulgarem com maior empenho a fim de conquistar o cliente em potencial e fidelizar o cliente já integrante das ações da empresa.

Por meio dessa afirmativa, pode-se avaliar as perspectivas do marketing empresarial na atualidade como sendo um o negócio contemplado segundo a perspectiva do seu resultado final, ou seja, o ponto de vista do consumidor final. Isso significa que a liderança e a revolução da economia e da administração como um todo está vivendo na era do cliente e que este, além de

ser o objetivo final, é também o foco para o qual convergem todas as ações de marketing (SILVA e SOUZA, 1998, p. 31).

Surge o marketing de relacionamento, que trouxe nova delimitação como disciplina, evidenciando a sua finalidade maior que é a de ganhar e fazer crescer a lealdade dos clientes para com a organização.

### 2.3.1 Marketing de relacionamento

Uma das principais diretrizes na ciência do marketing, o marketing de relacionamento, para Bretzke (2000), é uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, prospectos, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

Kotler (1998) afirma que no marketing de relacionamento busca-se a construção de relações satisfatórias e de longo prazo com consumidores, fornecedores e distribuidores (o autor descreve estes como chaves do negócio). O que se deve procurar é reter a preferência e manutenção das relações comerciais.

"O marketing de relacionamento é fundamentalmente diferente das abordagens de administração existentes porque convida o cliente para dentro da empresa por meio da cadeia de valor" (GORDON, 1998, p. 41). Esta postura significa que há grande preocupação em atender o cliente em primeiro lugar.

Para Kotler et al. (2001), o marketing de relacionamento, para Kotler; et al. (2001), objetiva estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave: clientes, fornecedores e/ou distribuidores, de maneira a ganhar e reter sua preferência no longo prazo. Estes relacionamentos estabelecem sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes, resultando na construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de marketing.

Os serviços estão ativamente ligados aos relacionamentos. A aproximação do marketing de relacionamento ao marketing de serviços deve-se ao fato de que o relacionamento é um serviço prestado ao cliente e a sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior.

Berry e Parasuraman (2001) valorizam a criação dos serviços. Sua conceituação visa atrair, manter e, em organizações de multiserviços, ampliando as relações com clientes. Ou ainda, conforme define Porter (1992, p. 58), “O marketing de relacionamento é o processo por meio do qual ambas partes - o comprador e o fornecedor - estabelecem relações eficazes, eficientes, agradáveis, entusiastas e éticas, isto é, pessoalmente, profissionalmente e proveitosamente recompensadoras para ambas as partes”.

A filosofia do relacionamento com o cliente é uma estratégia abrangente, que impõe a combinação do marketing agressivo alicerçado em soluções de alta tecnologia e o esforço conjunto e integrado da empresa e seus colaboradores para se obter uma atuação personalizada ou customizada, que se baseia na atenção dirigida a determinados grupos de clientes. Para alcançar este objetivo, é preciso reconhecer inicialmente a sua complexidade, na construção de um processo de acompanhar as necessidades e mudanças de comportamento do cliente ao longo do tempo.

Ligar-se ao consumidor a partir da comunicação, torna-se uma obrigatoriedade para que desperte a confiança e a compreensão, mostrando a ele que a empresa, na distribuição dos produtos, une a qualidade como forma de atuação, pois procura racionalizar, ligar o consumidor à empresa, ganhar o mercado, não apenas promovendo a venda de um produto, mas liderando e ganhando a confiança do consumidor. Essa é a principal tarefa do marketing.

Conforme relata Melo Júnior (2004, p. 133), “o marketing de relacionamento apresenta o conceito de interação de produtos ou serviços, trabalhando bastante com a área subjetiva da mente do consumidor, lutando para que ele realmente se torne leal à sua marca”.

O marketing participa da fixação dos padrões de vida em sociedade. Só desenvolver um bom produto não resulta necessariamente em sucesso empresarial. O sucesso da empresa está na capacidade de desenvolver novos produtos, determinando-se previamente quais as necessidades e desejos dos consumidores em potencial, e especificá-los com vistas a satisfazer tais necessidades e desejos.

Portanto, a administração de marketing deve preocupar-se com:

- localizar e medir a demanda de um ou mais grupos de consumidores por algum tipo de produto ou serviço em determinado espaço de tempo;
- traduzir essa demanda em produtos ou linha de produtos;
- desenvolver e implementar um plano que torne o produto disponível sob a forma de oferta (McKENNA, 1993).

Todas estas ações, lembrando o foco, devem ser desenvolvidas eficientemente para gerar lucros. Ao se observar a essência do papel do marketing dentro da empresa, pode-se vê-lo, na sua etapa de execução mais visível, como meio de movimentação e distribuição de bens do produtor até chegar ao consumidor.

Nisso repousam algumas das qualidades e necessidades do marketing - atividade que busca estabelecer um contato duradouro entre o produtor e o consumidor, por meio de pesquisas e planificação de metas para lançamento de novos produtos, para manutenção do mercado já existentes e, também, para questionar a permanência ou não de um produto no mercado, com estratégias inovadoras, considerando a tecnologia e as mudanças como fatores importantes, em um posicionamento dinâmico.

Para demonstrar a importância da atuação do marketing em uma empresa McKenna (1993) conclui seu trabalho declarando:

O pessoal de vendas e de marketing do novo século não reconhecerá seus antecessores do século XX. O fornecedor e o vendedor do futuro terão que ser tão adeptos da tecnologia quanto o engenheiro de hoje. No século XXI, acredito que os profissionais de marketing e de vendas, serão tão valorizados quanto os cientistas e engenheiros atuais.

À medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na produção de serviços. Nos últimos anos, a questão da geração de valor para os clientes vem adquirindo uma dimensão até então desconhecida.

As pessoas, na era do marketing de relacionamento, administram a tecnologia e os processos que resultam em valor com

e para os clientes e procuram conhecimento e percepção sobre eles. Berry e Parasuraman (2001, p. 126) categorizam: "quanto maior o envolvimento das pessoas na criação de valor para os clientes, maior o desafio" e "as empresas de serviços criam valor por meio do desempenho". Por esta análise, percebe-se a qualidade do produto como uma função da qualidade de desempenho, o que, conseqüentemente, é uma função da capacidade e motivação dos que realizam as operações.

Tucker (1999, p. 3) aborda a questão da formação de valor de forma um pouco diferente ao considerar valor como a combinação de três fatores: qualidade, serviço e preço. Caracteriza-os da seguinte forma:

Qualidade: significa os aspectos físicos, tangíveis de um produto. No caso de um serviço, a qualidade do trabalho existente, as amenidades físicas oferecidas ou não, pela empresa. (...)

Serviço: este será o 'fator S', pelo qual estaremos nos referindo tanto no nível do serviço percebido pelo cliente, quanto, em quantidade dos serviços que foram comprados ou oferecidos juntamente com o 'produto'. (...)

Preço: talvez este seja o mais simples dos três. O que você pagou por aquilo que obteve? Isto é o preço.

A combinação desses três fatores forma a proposição de valor oferecida aos clientes, que está diretamente ligada ao marketing de relacionamento, inclusive quanto ao envolvimento de aspectos tangíveis e intangíveis nos produtos e serviços.

Neste contexto, surge também as ações do marketing social, abordado a seguir.

### 2.3.2 O marketing social

Em uma compilação de diversos trabalhos referentes ao tema, Andreasen (2002) organizou o livro "Ética e Marketing Social". Apoiado nos textos dos diversos autores, Andreasen traz à tona a necessidade que uma empresa tem, hoje, de trabalhar com

grande ética no desenvolvimento dos seus negócios, pois a transparência, a fidelidade, o cuidado com o cliente têm sido instrumentos primordiais na manutenção de uma empresa no mercado, alicerçada inclusive pela qualidade de seus produtos, na eficiência e eficácia de sua atuação empresarial, tendo o cliente como o seu primeiro foco.

No século XXI, ser uma empresa ética requer a percepção clara da aplicação de conceitos novos que não estão no marketing tradicional, nem no institucional, como pretendem alguns teóricos, mas que estão presentes no marketing de relacionamento e no marketing social, que podem gerar estratégias próprias do processo social, e se destinam, no compasso de investimentos que promovam a adoção de novos comportamentos, atitudes e práticas por parte da população, e, ainda, com vistas à aplicação de tecnologias sociais que utilizem e potencializem o capital social existente nas comunidades.

As empresas, independentemente de serem de produção, comércio ou serviços, precisam agir como verdadeiros agentes de mudanças sociais, comprometendo-se não só com sua sustentabilidade, mas também com a da sociedade como um todo. Devem enterrar de vez a idéia de que não dá para uma parte continuar bem, enquanto o todo se dá mal. Isso é passado.

Urge, pois, valorizar as novas metodologias trazidas pelo marketing social e aplicar os seus conceitos, tendo a ética como um fim em si mesmo, não esquecendo que “o marketing social oferece ferramentas extremamente poderosas com consequências importantes. Entretanto, os indivíduos que utilizam essas ferramentas são observados com extremo cuidado pela opinião pública para que se tenha certeza de que as usarão de forma criteriosa” (ANDREASEN, 2000, p. 11), ou seja, busca-se a transparência e a ética como padrões de conduta.

Segundo enfatiza Dowbor (1999, p. 5), “os paradigmas da gestão social ainda estão por ser definidos, ou construídos. É uma gigantesca área em termos econômicos, de primeira importância em termos políticos e sociais, mas com pontos de referência organizacionais ainda em elaboração.”

Dentro da amplitude do tema, vários exemplos podem ser citados a este respeito, como no artigo publicado na Gazeta Mercantil, em 31 de outubro de 2000 (p. 37), onde Costa (2000) define marketing social como sendo “uma ferramenta de marketing e de posicionamento que associa a organização a uma questão

ou causa social relevante, beneficiando a comunidade e proporcionando retorno para a empresa.”

Porém, vale mencionar que “profissionais atentos do marketing social são muitas vezes confrontados com dilemas éticos - alguns menores, outros maiores. Vivemos em uma era de ética circunstancial, que exagera e oculta muitos desses dilemas.” (ANDREASEN, 2000, p. 15).

Assim, ao elaborar a promoção e divulgação de um determinado produto ou empresa, cabe também ao responsável pelo marketing tomar decisões e estudar padrões de conduta e julgamento moral, em uma interação coerente e real. Considera-se que as informações sejam verdadeiras, protejam a privacidade, não dêem origem a comportamentos inadequados, não sejam ofensivos. Ao contrário, que sejam, sim, equilibrados e justos, protegendo as crianças e suas mentes em formação, ou seja: trabalhem com ética de tal forma que sua produção seja um referencial racional e ao mesmo tempo, divulgue as boas qualidades do produto ou serviço ofertado.

Para alcançar esse objetivo de coerência, responsabilidade e ética, é preciso então, além de ser competitivo no mercado e diante do público alvo, também usar de informações verdadeiras, de franqueza. O ressurgir da ética, calcada na socialização do conhecimento por intermédio da disseminação de informações, insere a necessidade de mudanças inadiáveis no comportamento das empresas. Para alguns, isso significa o estabelecimento do acréscimo do conhecimento, no qual o aprimoramento educacional é fator preponderante para definir o futuro das empresas. Para outros, a corrida no ritmo do tempo real, na velocidade de processamento, cada vez mais próxima a do raciocínio, é batalha perdida, pois o que importa não é chegar na frente do concorrente, mas sim atender a critérios de seleção que são únicos e fora dos padrões.

Tomando como base os princípios éticos, a educação, o marketing e a lei precisam caminhar juntos para que as táticas promocionais utilizadas não venham a extrapolar os limites do direito dos indivíduos. Para tanto, a coerção da lei não pode ser embasada no autoritarismo; a educação precisa ser adequada à manutenção do livre arbítrio do indivíduo, e o marketing precisa avançar embasado na ética de tal forma que tenha sempre em vista a administração comportamental, empregando táticas adequadas e eficientes, adequadas à filosofia da qualidade na aplicação do

marketing social. Sob esta ótica, Mendonça e Schommer (2000, p. 7), trazem à tona a definição proposta nos seguintes termos:

Marketing social é uma ferramenta democrática e eficiente que aplica os princípios e instrumentos do marketing de modo a criar e outorgar um valor à proposta social. O marketing social redescobre o consumidor por meio do diálogo interativo, o que gera condições para que se construa o processo de reflexão, participação e mudança social. Os resultados são mensuráveis pelos seus efeitos e avaliados pela sua efetividade.

O marketing social é, pois, “a aplicação das tecnologias de marketing comercial à análise, planejamento, execução e avaliação de programas projetados para influenciar o comportamento voluntário de público alvo”, como define o autor (ANDREASEN, 2000, p. 50). Ele utiliza vários instrumentos do marketing tradicional, mas diferem-se deles em seus propósitos, uma vez que o marketing social procura desenvolver o bem estar da sociedade ou de grupos específicos e sua forma de atuação tem caráter próprio, inclui algumas matérias de várias disciplinas (saúde educacional, antropologia...) e atualmente vem sendo mal interpretado.

É uma ferramenta utilizada com maior eficácia quando se deseja obter e sustentar mudanças comportamentais em benefícios sociais em busca de um melhor serviço oferecido. Para o marketing social, assim como outras medidas empresariais, seu bom desenvolvimento necessita de disponibilidade dos recursos necessários.

Existe diferença do marketing social e das organizações de serviços humanos. Os profissionais de organizações de serviços humanos acreditam que conhecem seu público retirando informações deles e tentando modificar seu comportamento. Entretanto essa forma de abordagem não é eficaz, isto porque “marketing social é a modalidade de ação mercadológica institucional que tem como objetivo principal atenuar ou eliminar os problemas sociais, as carências da sociedade relacionadas principalmente às questões de higiene e saúde pública, de trabalho, educação, habitação, transportes e nutrição”. (VAZ, 1995, p. 281.

No que diz respeito ao marketing social aliado à ética dentro do panorama internacional, é preciso sempre não esquecer que o marketing social é um processo complexo, que envolve vários valores e,

Entre tais valores encontram-se: (a) o valor da ação voluntária; (b) a visão de que os problemas podem e devem ser resolvidos pela intervenção humana; (c) a visão de que os comportamentos de um tipo podem ser justificavelmente trocados por comportamentos de outro tipo; (d) a sensação de auto-eficácia e (e) a importância de fornecer informações às pessoas sobre os produtos e/ou sobre elas mesmas. ((ANDREASEN, 2000, p. 61).

Isto porque, o marketing social envolve também os problemas públicos e comunitários cujas influências alcançam outras nações. O marketing internacional dentro destes parâmetros, pode conduzir os profissionais de marketing social a atuarem em conjunto, buscando soluções de problemas comuns, por meio de valores coerentes, e com transparência e ética.

Fontes (2001, p. 101) afirma que, “Marketing social é a gestão estratégica do processo de introdução de inovações sociais a partir da adoção de comportamentos, atitudes e práticas individuais e coletivas orientadas por preceitos éticos, fundamentados nos direitos humanos e na equidade social”

Nos conceitos citados observa-se que é enfatizada a transformação social através da mudança comportamental gerada de uma maneira efetiva. Para isso, é importante entender o que seriam estes comportamentos, atitudes e práticas.

O mercado muda constantemente e portanto os efeitos dos programas devem ser regularmente monitorados e os gerentes devem estar preparados para mudarem suas estratégias e táticas rapidamente. Nestes termos, o tópico de primordial importância é a inserção da ética dentro da estratégia de negócios, uma vez que “vários estudiosos não consideram incluir as atividades das organizações com fins lucrativos nos limites do marketing social”, e a advocacia é um fator de suma importância (ANDREASEN, 2000, p. 94), considerando que o motivo primário da empresa voltada para o aspecto social, é atuar com altruísmo nas ações direcionadas para beneficiar a sociedade, em seus diversos segmentos e não

em proveito da própria organização. É neste aspecto que a ética é essencial para a solução do conflito.

As empresas com fins lucrativos podem estar engajadas no marketing social, por meio de programas e atividades cujos esforços se voltam para a comunidade, desde que estes esforços estejam a caminhar ao lado das atividades normais da empresa, e mantenham uma postura de marketing social coerente com a necessidade da comunidade. A difusão do princípio básico da responsabilidade social tem permitido o avanço do marketing social. Mas deve ser tomado cuidado, portanto, no sentido de evitar que empresas e entidades demagogicamente o adotem para encobrir suas dificuldades.

Nesse caso, talvez essas ações ainda possam ser consideradas marketing (cada vez menos pela relação estreita que se passa a exigir entre atividade de marketing e a ética empresarial), mas dificilmente poderiam ser consideradas sociais, porque têm uma inspiração desleal e até mesmo, desonesta.

É necessário olhar com desconfiança para empresas que se propõem a mascarar sua atuação socialmente irresponsável na comunidade (poluindo o ambiente, explorando o trabalho infantil, desrespeitando o consumidor e outros malefícios) por meio de doações, apoio a grupos menos privilegiados ou patrocínio de campanhas educativas ou culturais.

Além disso, as corporações se deram conta de que seus orçamentos de operações, que anteriormente eram usados para veiculação de propaganda e de promoções convencionais, poderiam, em parte, ser direcionados para campanhas com impacto social, assim como comercial, e assim, obter uma eficácia e eficiência bem maiores do que poderiam alcançar de outra forma. (ANDREASEN, 2000, p. 123).

Trata-se de uma aliança bastante válida e viável, desde que alicerçada sob a égide da ética, pois as necessidades de atividades lucrativas e não lucrativas vêm trazendo um grande crescimento para este tipo de relacionamento. Com isso, as organizações voltadas e dirigidas para o marketing social deixaram de ser um organismo “pedinte”, e passou a ser uma entidade parceira das organizações lucrativas.

## 2.4 Marketing jurídico

Ao tratar especificamente do marketing jurídico, chama a atenção a expressão de Bertozzi (2005, p. 55), que assim afirma:

A função que o marketing deve assumir na área jurídica é a ordenação mais eficaz dos recursos do escritório e de seus profissionais, ampliar o prestígio profissional, planejar o futuro, racionalizando os custos, focando o cliente, criando estratégias para clientes potenciais, investindo em relacionamentos e imagem pessoal. Não se trata de vender serviços, e, sim de posicionar-se em um mercado cada vez mais escasso e complexo. Um escritório jurídico que incorpora o marketing torna-se mais competitivo, sem necessariamente quebrar a ética da profissão.

A abrangência do marketing alcança muitas facetas, que são evidenciadas em escritórios e empresas, e, em se tratando de escritórios de advocacia que se voltam para o planejamento estratégico aplicado em suas ações, sua ação mercadológica tem como foco os clientes atuais assim como os potenciais.

León (2008), define o termo marketing como sendo um “processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação e o intercâmbio de produtos e serviços com outros”. A partir desta definição, que se apresenta diretamente voltada para servir ao cliente, a autora aplica este conceito ao definir o marketing jurídico como sendo “o processo que permite ao advogado ou escritório legal detectar as necessidades e desejos do entorno para poder satisfazê-los adequadamente”, o que também conduz ao entendimento do enfoque primordial dos serviços jurídicos, que é servir ao cliente.

Assim, ao estar atento às necessidades reais do seu cliente, e buscar reconhecer e antecipar as suas imposições futuras, o advogado estará dando maior atenção ao meio empresarial e procurando aplicar seus critérios também no meio jurídico.

O marketing jurídico tem por meta oferecer uma base sobre a qual sejam desenvolvidas as atividades do escritório onde, além de divulgar seus serviços também atue na valorização das

estratégias aplicando-as nas atividades que oferece ao mercado, de tal maneira que as tornem rentáveis para o escritório.

Para tanto, é necessário conhecer as necessidades reais do escritório, e elaborar um planejamento considerando que esta é a forma de, conhecendo sua situação vivenciada, elaborar estratégias adequadas, analisando seu entorno, reconhecendo as mudanças que ocorrem. Ao elaborar um plano de marketing visando o escritório e seu entorno, pode-se estabelecer as metas para caminhar de forma segura, além de aprimorar a qualidade do atendimento e dos serviços ofertados.

Para León (2008), o universo jurídico não está isento de mudanças que agitam o mercado de serviços e, assim, precisam ser analisados fatores tais como:

- a extensão das práticas jurídicas com a internacionalização de serviços;
- a diversificação dos serviços legais requeridos;
- a competitividade encontrada na grande quantidade de profissionais e empresas que atuam no mercado;
- a presença de concorrentes de outras áreas profissionais, e que podem oferecer serviços que competiam apenas aos advogados;
- as alianças estratégicas entre escritórios de advocacia e outras empresas multiprofissionais.

Estes são fatores que conduzem à necessidade de se conhecer mais sobre dos benefícios que as técnicas de marketing aplicadas aos escritórios de advocacia, diante do mercado em constante crescimento, diversificação e competitivo.

Assim, cabe ao marketing jurídico ter como finalidade fundamental a criação e oferta de valores profissionais e empresariais aos clientes, de tal forma que seja estabelecido um vínculo permanente entre o advogado, seus clientes, seu entorno e o próprio mercado em que atua.

Para tanto, a gestão do escritório precisa recorrer aos recursos orientados não apenas jurídicos, mas também administrativos; oferecendo atividades e orientações realmente rentáveis, que possam consolidar sua imagem e marca, sua presença no mercado e ao mesmo tempo proporcionar diferenciação perante sua clientela, que o destaque pelo conhecimento, capacitação, transpa-

rência e tudo calcado nas normas e disciplina de alto nível de ética profissional.

Este entendimento conduz a uma análise aprofundada do que sejam os serviços jurídicos fundamentados em planejamento, ética, qualidade, e dentro da visão do marketing cujas ações interferem diretamente na conquista da eficiência perante o mercado deste tempo.

## CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

Este trabalho se desenvolve segundo os preceitos da pesquisa exploratória, que tem como principal finalidade, de acordo com Gil (1995, p. 44), "desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores". Nela, são comuns o uso de levantamento bibliográfico e documental além de estudo de caso.

Conjuntamente, a presente pesquisa se caracteriza como descritiva, a qual tem como objetivo primordial a "descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis" (GIL, 1995, p. 45).

A pesquisa tem abordagem qualitativa, em função de que essa metodologia busca compreender empaticamente como os episódios são vivenciados pelas pessoas, a partir de seus próprios quadros de referência. De acordo com Richardson (1999, p. 80):

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades dos comportamentos dos indivíduos.

A escolha do desenvolvimento da pesquisa sob o foco qualitativo deriva da necessidade de se realizar um estudo exploratório, voltado para profissionais em atividade, com visão empreendedora, buscando assim descobrir o que pode ser considerado e relatado para se alcançar as respostas adequadas ao problema de pesquisa.

### **3.1 Procedimentos da pesquisa de campo**

A população pesquisada em campo constitui-se de escritórios de advocacia localizados na região metropolitana de Curitiba. Segundo descreve Vergara (2000, p.50), "população não é o

número de habitantes de um local, como é legalmente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos) que possuem características que serão objeto de estudo".

O alvo da pesquisa é composto por advogados em geral, principalmente os que se preocupam com a modernização do sistema de gestão e de divulgação dos serviços, do trabalho em equipe e a marca do escritório. O tema também é sugestivo para profissionais de marketing que têm interesse em desenvolver seus trabalhos em um escritório de advocacia.

A amostragem, para alguns autores, constitui uma etapa importante no delineamento da pesquisa, capaz de determinar a validade dos dados obtidos. Sua idéia básica refere-se "à coleta de dados relativos a alguns elementos da população e a sua análise, que pode proporcionar informações relevantes sobre toda a população" (MATTAR, 1996, p. 128).

Este estudo conta com amostra não probabilística, a qual, segundo Mattar (1996), representa ser aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Assim, a seleção de amostras foi intencional, por julgamento fundamentando-se nos preceitos de Mattar (1996), que entende que, se for adotado um critério razoável de julgamento, pode-se chegar a resultados favoráveis.

Tratando-se de uma pesquisa descritiva, a coleta de dados corresponde a uma fase intermediária deste trabalho. Para tanto, utilizou-se um questionário semi-estruturado, apresentado no Apêndice. As afirmações que o compõem foram elaboradas conforme síntese dos conceitos revistos na bibliografia consultada, quanto a planejamento estratégico e marketing. Foram selecionadas conforme análise da possibilidade de sua aplicação em serviços jurídicos.

Os dados obtidos foram transcritos individualmente e, depois, analisados qualitativamente de forma conjunta.

Como são cinco escritórios que, quando contatados, aceitaram fazer parte da pesquisa, e por ser a pesquisa qualitativa, também se caracteriza como estudo multicaso, considerando que sua coleta de dados se desenvolve em cinco empresas que atuam na área jurídica. Segundo Yin (1994), esta modalidade de pesquisa apresenta uma natureza empírica, que investiga os fenômenos dentro de uma visão atual sob a situação na qual ocorre, e sua característica se identifica com a adequação dos estudos onde os

limites entre o fenômeno e o contexto não são claros, não estão bem definidos, porém, permite maior abrangência quanto aos resultados, pois avança para as ações de diversas empresas.



## CAPÍTULO 4 - RESULTADOS

O roteiro de afirmações apresentado às cinco empresas pesquisadas, por ser qualitativo, trouxe um sistema de respostas com a análise do próprio entrevistado ao final. As afirmações foram divididas em 3 quadros e apresentam 03 (três) níveis de avaliações, na seguinte ordem: (1) - Não executo; (2) - Executo parcialmente; (3) - Executo totalmente. E ainda, o terceiro quadro apresenta 03 (três) níveis a saber: (1) - Pouco importante; (2) - Média importância; (3) - Muito importante.

Solicitou-se que o entrevistado fosse o mais exato possível, pois o estudo só teria importância se as respostas estivessem de ajuste com as práticas realmente desenvolvidas no escritório.

Os entrevistados que participaram da pesquisa, são advogados responsáveis pelo gerenciamento dos escritórios e a pedido destes, não serão divulgados os seus nomes.

### 4.1 Síntese da Coleta de Dados

#### 4.1.1 Escritório A

Apresenta as seguintes características:

- Nº de advogados: 8 advogados
- Nº de funcionários: 4 funcionários e 3 estagiários
- Faturamento aproximado anual entre 240.000,00 e 1 milhão de reais.
- Principais áreas de atuação: cível e empresarial.

Quanto ao Planejamento Estratégico (Quadro 1):

- A administração do escritório planeja objetivos e metas regularmente de forma parcial.
- O escritório atua especificamente de maneira parcial, tendo como foco o mercado.
- Não são mensurados os índices de crescimento.
- A administração incentiva, mas não cobra e nem avalia todos os setores do escritório; atua estimu-

lando sua equipe a aprimorar cada vez mais o atendimento.

- Conseqüentemente, a administração não pratica a avaliação da qualidade em seus resultados operacionais.
- Os concorrentes são acompanhados parcialmente.
- Esporadicamente a administração realiza uma análise dos fatores externos para criar seus objetivos e metas.

2): Quanto ao Marketing de Relacionamento e Ética (Quadro

- O escritório executa práticas de relacionamento focado no cliente de maneira plena.
- As práticas de relacionamento são aplicadas por todos participantes da cadeia jurídica externa, com juízes, delegados, cartorários, chefes de seções, varas, estagiários, de maneira bastante satisfatória.
- O escritório não executa nenhuma prática específica voltada para a obtenção do lucro por parte de todos os setores.
- A prática de marketing de relacionamento no ambiente interno do escritório, entre os colaboradores.
- Nos serviços jurídicos do escritório são executadas práticas de marketing baseadas nos preceitos éticos do direito, destacando-se sempre a ética como norte.
- Os parceiros, em relação à qualidade dos serviços prestados, são analisados de maneira parcial.
- No que diz respeito ao comportamento dos clientes para encontrar oportunidades de negócio, os mesmos são avaliados sempre sob a ótica da ética.
- O escritório atende os preceitos do Código de Ética Profissional no planejamento de marketing de maneira ampla e irrestrita.

Quanto à percepção da importância do planejamento estratégico e Marketing de Relacionamento (Quadro 3):

- A aplicação dos conceitos de planejamento é sumamente importante para a administração do escritório.
- O marketing de relacionamento é aplicado no escritório de acordo com os interesses corporativos de maneira uniforme.
- A aplicação desses conceitos trazem vantagem competitiva ao escritório, de maneira relativa.
- O comportamento do cliente é muito importante para o escritório, uma vez que ele é a razão de ser do trabalho executado.
- O marketing social traz benefício ao escritório pois é uma área muito importante.
- As diretrizes do Código de Ética Profissional oferecem diretrizes muito importantes para o equilíbrio de mercado na área jurídica.

Um parecer quanto à importância da criação da vantagem competitiva e a influência do Código de Ética na sua aplicação, nas palavras do advogado responsável pelo gerenciamento do escritório:

Como a atividade da advocacia tem sua atividade de marketing regulamentada pelo Código de Ética, que também regula os meios pelos quais se pode desenvolver a busca de novos clientes, a atitude do cliente já obtido é de fundamental importância para a expansão da atividade. Os objetivos a serem alcançados demandam um planejamento a longo prazo, posto que dependem dos clientes, do relacionamento com os clientes e com os resultados daí advindos. Não somente os resultados da causa, nem somente aqueles financeiros, mas o resultado do relacionamento com o cliente que se projeta para outros clientes potenciais.

O Código de Ética impede a exposição meramente comercial da advocacia, bem como a busca de clientes que não esteja calcada no desenvolvimento da própria atividade, o que facilita que o marketing seja feito de uma forma mais substancial do que formal, premiando aquele que prima pela qualidade do serviço prestado e consegue aproveitar o reflexo dos resultados positivos de suas ações.”

#### 4.1.2 Escritório B

Este escritório, apresenta as seguintes características:

- N° de advogados: 25
- N° de funcionários: 10
- Faturamento aproximado anual entre 240.000,00 e 1 milhão de reais.
- Área principal em que atua: Trabalhista e Cível

Quanto ao Planejamento Estratégico (Quadro 1):

- A administração do escritório planeja objetivos e metas regularmente e totalmente.
- Atua especificamente em algum ramo do Direito, pensando estrategicamente de maneira plena no mercado.
- É feita uma mensuração periódica visando o crescimento do escritório em todos os setores: financeiro, material, humano e tecnológico.
- A administração incentiva, cobra e avalia integralmente todos os setores do escritório levando os seus participantes a colaborar no planejamento e execução dos objetivos e metas da organização.
- De maneira integrada, são executadas avaliações da qualidade em seus resultados operacionais.
- Quanto à avaliação dos concorrentes, esta não é realizada.

- A administração executa uma análise dos fatores externos de forma plena, com o objetivo de criar seus objetivos e metas.

2): Quanto ao Marketing de Relacionamento e Ética (Quadro

- O escritório executa com muito empenho as práticas de relacionamento focado no cliente.
- Há grande cuidado no tocante às práticas de relacionamento com todos participantes da cadeia jurídica, envolvendo juízes, delegados, cartorários, chefes de sessões, varas, estagiários.
- O escritório executa a prática voltada ao lucro por parte de todos os setores, de maneira parcial.
- A administração executa marketing de relacionamento no ambiente interno do escritório, buscando alcançar a colaboração de todos os envolvidos, para o melhor desempenho de suas atividades.
- Nos serviços jurídicos do escritório são executadas práticas de marketing baseadas nos preceitos éticos do direito com grande empenho.
- O escritório analisa com determinação os seus parceiros em relação à qualidade dos serviços prestados, exigindo dos mesmos a melhor qualidade possível.
- O escritório analisa constantemente o comportamento dos clientes para encontrar oportunidades de negócio.
- Os preceitos do Código de Ética Profissional são metas indispensáveis para o planejamento de marketing.

Quanto à percepção da importância do planejamento estratégico e marketing de relacionamento (Quadro 3):

- A aplicação dos conceitos de planejamento é muito importante para a administração do escritório.

- O marketing de relacionamento é aplicado no escritório de acordo com os interesses corporativos, com muita atenção.
- A direção do escritório entende que aplicação desses conceitos é fator decisivo para se alcançar vantagem competitiva ao escritório.
- A meta do escritório é observar e atender as necessidades do cliente e seu comportamento é muito importante.
- A utilização do marketing social é extremamente benéfica ao escritório.
- As diretrizes do Código de Ética Profissional auxiliam no equilíbrio de mercado na área jurídica de forma decisiva para que o marketing não se sobreponha à ética.

Sobre a importância da vantagem competitiva e do Código de Ética, o parecer do advogado é que:

A organização de um escritório de advocacia é tudo para a sua sustentabilidade. Nos últimos 3 anos, o nosso escritório cresceu mais de 300% e tal crescimento está aliado tanto a organização interna como houve uma expansão do nosso relacionamento com clientes. A observância dos fatores do planejamento estratégico aliado às técnicas de marketing de relacionamento com clientes e ética profissional fazem expandir o negócio de forma significativa.”

#### 4.1.3 Escritório C

Este escritório apresenta as seguintes características:

- N° de advogados: 4
- N° de funcionários: 2 e 2 estagiários
- Faturamento aproximado anual: entre R\$ 70.000,00 e 140.000,00.

- Áreas principais em que atua: civil, bancário, trabalhista e previdenciário

Quanto ao planejamento estratégico (Quadro 1):

- A administração do escritório planeja objetivos e metas regularmente, e procura executá-los totalmente.
- O escritório atua pensando estrategicamente no mercado, seja em qual for a área solicitada pelo cliente.
- É constantemente executada a mensuração do crescimento do escritório em todos os setores, quer seja financeiro, material, humano ou tecnológico.
- A administração incentiva, cobra e avalia todos os setores do escritório de forma sistemática, para realizar o planejamento e execução dos objetivos e metas, embora de maneira parcial.
- Quanto à prática da avaliação da qualidade, a administração não executa em seus resultados operacionais.
- Os concorrentes são avaliados parcialmente.
- A administração executa a análise dos fatores externos para criar seus objetivos e metas.

2): Quanto ao marketing de relacionamento e ética (Quadro

- O escritório executa amplamente as práticas de relacionamento focado no cliente.
- O escritório executa práticas de relacionamento com todos participantes da cadeia jurídica, no que diz respeito aos juízes, delegados, cartorários, chefes de sessões, varas, estagiários, de maneira constante.
- O escritório não executa a prática voltada somente ao lucro por parte dos seus setores.
- A administração executa marketing de relacionamento no ambiente interno do escritório incenti-

vando todos os participantes a manterem o melhor relacionamento possível.

- Nos serviços jurídicos do escritório são executadas totalmente as práticas de marketing baseadas nos preceitos éticos do direito.
- O escritório analisa os parceiros em relação à qualidade dos serviços prestados, com muito cuidado, para não perder a qualidade de seus próprios serviços.
- O escritório analisa o comportamento dos clientes visando para encontrar novas oportunidades de negócio, para melhor atender aos interesses de ambos: cliente e escritório.
- Os preceitos do Código de Ética Profissional estão presentes de maneira veemente no planejamento de marketing.

Quanto à percepção da importância do planejamento estratégico e marketing de relacionamento (Quadro 3):

- A aplicação dos conceitos de planejamento não é muito importante para a administração do escritório.
- O marketing de relacionamento é aplicado no escritório de acordo com os interesses corporativos e é um ítem considerado muito importante.
- A administração acredita ser de média importância a aplicação desses conceitos que trazem vantagem competitiva ao escritório.
- Por outro lado, o comportamento do cliente é muito importante para o escritório.
- O marketing social também é considerado muito benéfico para o escritório.
- As diretrizes do Código de Ética Profissional trazem muito equilíbrio no mercado da área jurídica.

A importância da criação de vantagem competitiva e a influência do Código de Ética para o advogado entrevistado do escritório C é expressa a seguir.

Por se tratar de um escritório relativamente novo, observa-se que:

O estudo, com certeza trará um grande diferencial para um escritório de advocacia, tanto que no Estado de São Paulo foi realizado um estudo por um grande escritório e esse desenvolveu um plano para os clientes que consiste/funçiona basicamente como um plano de saúde, ou seja, o cliente paga uma taxa mensal para o escritório (como se paga um plano de saúde) e quando precisa dos serviços do escritório este lhe presta o serviço sem cobrar nada a mais. Tem-se notícia que este sistema está funcionando muito bem para um mercado tão competitivo como o mencionado. É fundamental que qualquer que seja a estratégia usada por pequenos ou grandes escritórios, estas estejam realmente fundadas e pautadas no Código de Ética.”

#### 4.1.4 Escritório D

Características do escritório pesquisado:

- N° de advogados: 8
- N° de funcionários: 16, inclusive estagiários.
- Faturamento aproximado anual entre 240.000,00 e 1 milhão de reais.
- Área principal em que atua: Empresarial-Bancário

Quanto ao planejamento estratégico (Quadro 1):

- A administração do escritório planeja objetivos e metas regularmente mas de forma parcial.
- O escritório atua especificamente em algum ramo do Direito, pensando estrategicamente no mercado, sem nenhuma ênfase.
- Mensura-se parcial e periodicamente o crescimento do escritório em todos os setores: financeiro, material, humano e tecnológico.

- A administração incentiva, cobra e avalia todos os setores do escritório a participar do planejamento e execução dos objetivos e metas, de maneira parcial.
- A administração não executa nenhuma prática de avaliação da qualidade em seus resultados operacionais.
- Também não avalia os concorrentes.
- A administração não busca executar uma análise dos fatores externos para criar seus objetivos e metas .

2): Quanto ao marketing de relacionamento e ética (Quadro

- O escritório executa de maneira parcial as práticas de relacionamento focado no cliente.
- O escritório não executa de maneira constante as práticas de relacionamento com todos participantes da cadeia jurídica, tais como: juízes, delegados, cartorários, chefes de sessões, varas, estagiários.
- O escritório não executa a prática voltada ao lucro por parte de todos os setores.
- A administração executa marketing de relacionamento no ambiente interno do escritório, de forma parcial.
- Nos serviços jurídicos do escritório são executadas práticas de marketing baseadas nos preceitos éticos do direito, de forma parcial.
- O escritório analisa detalhadamente os parceiros em relação à qualidade dos serviços prestados.
- O escritório analisa de forma superficial o comportamento dos clientes para encontrar oportunidades de negócio.
- O escritório atende os preceitos do Código de Ética Profissional no planejamento de marketing.

Quanto à percepção da importância do planejamento estratégico e marketing de relacionamento (Quadro 3):

- A aplicação dos conceitos de planejamento muito importante para a administração do escritório.
- O marketing de relacionamento é aplicado no escritório de acordo com os interesses corporativos, de maneira importante.
- A aplicação desses conceitos traz muita vantagem competitiva ao escritório, no entender de seus diretores.
- O comportamento do cliente é de extrema importância para o escritório.
- Os benefícios do marketing social no escritório são muito amplos.
- As diretrizes do Código de Ética Profissional trazem pouco auxílio no equilíbrio de mercado na área jurídica

O advogado do Escritório D omitiu-se no parecer quanto à importância do estudo para criar vantagem competitiva e a influência do Código de Ética na sua aplicação.

#### 4.1.5 Escritório E

As características deste escritório pesquisado:

- N° de advogados: 6
- N° de funcionários: 4, 1 Estagiário e office-boy,
- Faturamento aproximado anual entre 240.000,00 e 1 milhão de reais.
- Área principal em que atua: Trabalhista.

Quanto ao planejamento estratégico (Quadro 1):

- A administração do escritório não planeja os objetivos e metas regularmente.

- O escritório atua especificamente no ramo do Direito Trabalhista, e age pensando no mercado, em relação às empresas que assiste.
- Por sua atividade direcionada, controla periodicamente o crescimento do escritório mas não faz nenhuma mensuração do mesmo.
- A administração não busca incentivar ou avaliar todos os setores do escritório; apenas busca manter a qualidade e a informação adequada entre todos os que ali atuam.
- A administração não executa a prática de avaliação da qualidade mas se mantém atenta às ações de seus clientes.
- A administração não avalia os concorrentes.
- A administração executa de forma parcial uma análise dos fatores externos que influenciam na sua área de atuação.

2): Quanto ao Marketing de Relacionamento e Ética (Quadro

- O escritório executa práticas de relacionamento focado no cliente, realizando reuniões festivas entre os mesmos.
- O escritório executa de maneira parcial as práticas de relacionamento com todos participantes da cadeia jurídica, que envolvem: juízes, delegados, cartorários, chefes de sessões, varas, estagiários)
- O escritório executa a prática voltada ao lucro por parte de todos os setores, sempre pautado na ética.
- A administração executa marketing de relacionamento no ambiente interno do escritório, inclusive promovendo treinamento, seminários e reuniões em datas comemorativas.
- Nos serviços jurídicos do escritório são executadas práticas de marketing sempre baseadas nos preceitos éticos do direito.
- O escritório analisa parceiros em relação à qualidade dos serviços prestados.

- O escritório analisa o comportamento dos clientes para encontrar oportunidades de negócio, visando, inclusive, atendê-los em outras áreas.
- O escritório atende os preceitos do Código de Ética Profissional no planejamento de marketing e em todas as áreas que atua.

Quanto à percepção da importância do planejamento estratégico e marketing de relacionamento (Quadro 3):

- A aplicação dos conceitos de planejamento é importante, mas não essencial para a administração do escritório.
- O marketing de relacionamento é constantemente aplicado no escritório de acordo com os interesses corporativos.
- Sua administração entende que a aplicação desses conceitos traz vantagem competitiva ao escritório.
- Comportamento do cliente é extremamente importante para o escritório.
- O marketing social traz muitos benefícios ao escritório.
- As diretrizes do Código de Ética Profissional auxiliam no equilíbrio de mercado na área jurídica, embora com algumas reservas, no que diz respeito à divulgação dos seus serviços.

Expressando seu parecer quanto à criação da vantagem competitiva em escritórios advocatícios e a influência do Código de Ética, o advogado disse:

Por se tratar de uma empresa que se dedica em quase sua totalidade a atendimento corporativo, entende-se que a prioridade é analisar o comportamento dos clientes, não somente para atendê-lo na área trabalhista, mas, também dispor de orientação jurídica de qualidade, diante das possíveis oportunidades que se apresentam, para atendê-los em outras

áreas. Seria um diferencial na prática da advocacia, mas que possibilita a fidelização do cliente. Lembrando sempre que a orientação ofertado e atuante, é que haja zelo quanto aos preceitos legais e éticos.”

Em uma apresentação conjunta, tem-se os resultados apresentados a seguir.

## 4.2 Resumo das características encontradas na pesquisa

<b>Escritório</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Nº de advogados:	8	25	4	8	6
Nº de funcionários:	4	10	2	16	4
Nº de estagiários:	3	NI	2	NI	1
Faturamento aproximado anual *	2	2	1	2	2
Área principal em que atua: Ver relação abaixo	**	**	**	**	**

FONTE: Levantamento do pesquisador.

\* entre (1) R\$ 0,00 e 240.000,00 ou entre (2) 240.000,00 e 1 milhão – (3) acima de 1 milhão.:

\*\* A) Cível e empresarial  
 B) Trabalhista e Cível  
 C) Cível, bancário, trabalhista e previdenciário  
 D) Empresarial, bancário  
 E) Trabalhista

## 4.3 Resumo do quadro de respostas

As respostas obtidas foram divididas em três quadros, sendo que os dois primeiros apresenta-se em 03 (três) níveis de estimativa, na seguinte ordem: (1) – Não executado (NE); (2) – Executado parcialmente (EP); (3) – Executado totalmente (ET).

<b>Escritório</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Item	Questão	Estimativa				
1	A administração do escritório planeja objetivos e metas regularmente.	EP	ET	ET	EP	NE
2	O escritório atua especificamente em algum ramo do Direito, pensando estrategicamente no mercado.	EP	ET	ET	EP	EP

3	Mensura-se periodicamente o crescimento do escritório em todos os setores (Financeiro, material, humano e tecnológico).	NE	ET	ET	EP	NE
4	A administração incentiva, cobra e avalia, todos os setores a participar do planejamento e execução dos objetivos e metas.	EP	ET	ET	EP	NE
5	A administração executa a prática de avaliação da qualidade em seus resultados operacionais.	NE	ET	NE	NE	NE
6	A administração avalia os concorrentes.	EP	NE	EP	NE	NE
7	A administração executa análise dos fatores externos para criar seus objetivos e metas.	EP	ET	ET	NE	EP

FONTE: Levantamento do pesquisador.

<b>Escritório</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Item	Questão	Estimativa				
8	O escritório executa práticas de relacionamento focado no cliente.	ET	ET	ET	EP	ET
9	O escritório executa práticas de relacionamento com todos participantes da cadeia jurídica. (Juízes, delegados, cartorários, chefes de sessões, varas, estagiários)	ET	ET	ET	NE	EP
10	O escritório executa a prática voltada ao lucro por parte de todos os setores.	NE	EP	NE	NE	ET
11	A administração executa marketing de relacionamento no ambiente interno.	NE	ET	ET	EP	ET
12	Nos serviços jurídicos do escritório são executadas práticas de marketing baseadas nos preceitos éticos do direito.	EP	ET	ET	EP	ET
13	O escritório analisa parceiros em relação à qualidade dos serviços prestados.	EP	ET	ET	ET	ET
14	O escritório analisa o comportamento dos clientes para encontrar oportunida-	EP	ET	ET	EP	ET

	des.					
15	O escritório atende os preceitos do código de ética no planejamento de marketing.	ET	ET	ET	ET	ET

FONTE: Levantamento do pesquisador.

O terceiro quadro, apresenta-se em 03 (três) níveis de estimativa, na seguinte ordem: (1) – Pouco importante (PI); (2) – Relativamente importância (RI); (3) – Muito Importante (MI).

Item	Questão	Estimativa				
16	A aplicação dos conceitos de planejamento é importante para a administração do escritório.	MI	MI	PI	MI	RI
17	O marketing de relacionamento é aplicado no escritório de acordo com os interesses corporativos.	MI	MI	MI	MI	MI
18	A aplicação desses conceitos traz vantagem competitiva ao escritório.	RI	MI	RI	MI	MI
19	Comportamento do cliente é importante para o escritório.	MI	MI	MI	MI	MI
20	O marketing social traz benefício ao escritório.	MI	MI	MI	MI	MI
21	As diretrizes do código de ética profissional auxiliam no equilíbrio de mercado na área jurídica	MI	MI	MI	PI	RI

FONTE: Levantamento do pesquisador.

#### 4.4 Análise dos dados

Na observação e apreciação das respostas obtidas dos advogados responsáveis pelo gerenciamento dos escritórios contatados, chama a atenção ao fato que todos eles demonstram dar muita importância ao relacionamento mas não se preocupam com maior empenho, em realizar um planejamento constante com metas e objetivos a serem atingidos na execução de suas tarefas.

Nota-se também que, no entender dos gerentes, o Código de Ética é uma norma que traz equilíbrio e gerencia de maneira uniforme a atuação do advogado. Mas, por outro lado, acaba por retirar a competitividade do escritório diante do mercado. Entende-se que a possibilidade de realizar maior publicidade, divulgar serviços, o que é proibido pelo Código, haveria maiores oportunidades, no que diz respeito à competição, tanto entre os escritórios quanto entre os seus pares.

Chama a atenção o Escritório D que, por suas respostas, traz a evidência que sua atividade perante os clientes está diretamente focada nos resultados financeiros das causas pois, quanto mais o cliente ganha ou economiza, mais o escritório é prestigiado.

Os escritórios de advocacia, por suas respostas, mostram que o sucesso do seu trabalho não está diretamente ligado ao planejamento estratégico, ou à prática constante de marketing, mas sim, em sua atuação no corpo-a-corpo, na divulgação entre clientes bem sucedidos, no relacionamento que mantêm, além do conhecimento jurídico e técnico que manifestam em suas peças. Estas são qualidades valorizadas pelos profissionais entrevistados.

À exceção do Escritório n.º E, que atende de maneira corporativa, os demais acreditam ser difícil manter a retenção do cliente em todas as suas necessidades jurídicas, porém, sua fidelização se dá na indicação de novos clientes.

Observa-se também que não há nenhuma preocupação, por parte dos advogados, quanto aos pontos fortes, ou fracos, nem quanto às ameaças existente nos mercados. Consideram que as oportunidades são recebidas de bom grado, porém não são planejadas em sua conquista.

#### **4.5 Sugestões para área jurídica quanto à gestão estratégica e marketing de relacionamento**

A pesquisa feita demonstrou que, embora os entrevistados conheçam os princípios do marketing, reconhecem seu valor na área jurídica, não o utilizam, de maneira que o objetivo e a hipótese da pesquisa tornaram-se nulos. Também no que diz respeito ao planejamento estratégico, este não é feito nos escritórios pesquisados.

Assim, pode-se concluir que, por se tratar de uma disciplina nova, que ainda está sendo implantada em alguns poucos

escritórios de advocacia no Brasil, entende-se a necessidade de ser inserida esta disciplina - marketing jurídico -, no currículo das universidades, considerando sua grande importância e os resultados de sua aplicação no exercício profissional da atualidade.

É evidente que a advocacia tem sido ao longo do tempo exercida por profissionais em “carreira solo”, com um trabalho individualizado e a abordagem de um escritório jurídico em parceria apresenta o seu ineditismo. O fato é que o trabalho em equipe, a exemplo dos novos escritórios, é uma modalidade de ação que vem sendo cada vez mais recomendada nas mais variadas áreas, pois os detalhes e particularidades de cada área jurídica (Cível, Empresarial, Penal, Falências, Esportiva, e outras mais), exigem de cada profissional um estudo acurado, atento e permanente, para melhor atender seus clientes.

Sugere-se, ao final, que além da própria inserção na grade curricular, sejam feitos seminários de orientação e apoio, direcionados a conduzir os advogados a entenderem e praticarem as importantes ações de marketing em seus escritórios, além de estimulá-los na realização de convênios e uniões de esforços quanto às suas preferências profissionais, visando ampliar a oferta dos serviços, a qualidade jurídica ofertada e a melhoria dos ganhos dos mesmos, com a fidelização dos clientes.

Considera-se que a comunicação interpessoal é uma característica fundamental na conquista e prestação de serviços. Outros tópicos como interação e integração, solução de conflitos e a evolução do pensamento administrativo em relação ao conflito tem seu estudo focado para a evidente importância da implementação dos princípios do marketing jurídico no desenvolvimento do relacionamento advogado - equipe jurídica - cliente.



## CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao final deste estudo, pode-se perceber que ainda existe muita coisa para ser apreciada, acerca do planejamento estratégico e do marketing de relacionamento, assim como o marketing jurídico, considerando que é um tema ainda pouco explorado no sistema empresarial de prestação de serviços jurídicos, o que dificulta sua descrição e análise.

Observa-se que a comunidade jurídica em Curitiba ainda não assimilou a importância do uso das ferramentas ofertadas pelo planejamento estratégico e marketing de relacionamento para a melhor implementação de suas atividades.

Durante a realização da pesquisa de campo, notou-se que existe uma pré-disposição dos profissionais em ofertar os dados para o levantamento dos fatores da gestão estratégica e que entendem a importância e identificam a possibilidade da utilização do marketing de relacionamento, porém, no campo prático de sua aplicação, dentro do setor jurídico ainda há reservas quanto ao uso destes conceitos.

Em confronto com o referencial teórico pesquisado também pode-se concluir que o tema estudado por esta pesquisa ainda é pouco conhecido, dentro das empresas jurídicas, sendo estas também e número pequeno na cidade de Curitiba,

Em conclusão, sugere-se a realização de novas pesquisas e discussões acerca do tema, não somente sob a ótica acadêmica mas também empresarial, considerando que, no debate do tema, haverá maior entendimento quanto à sua aplicabilidade, o que pode gerar a adesão de novos profissionais da área ao marketing jurídico, alicerçado pelo planejamento estratégico, com a aplicação da ética profissional e também, maior cuidado no relacionamento escritório-cliente.



## REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

ALVES FILHO, Antonio. **Plano de ensino - planejamento estratégico**. Florianópolis: UFSC, 2001.

ANDREASEN, Alan R. **Ética e Marketing Social**. São Paulo: Futura, 2002.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J.. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 2001.

BERTOZZI R. **Marketing jurídico: a nova guerra dos advogados**. Curitiba: Juruá. 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil. 1988**. São Paulo: Saraiva, 1989.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 8.906, de 4 de julho de 1994**. Estatuto dos Advogados e da Ordem dos Advogados do Brasil. D. J. 5.7.1994, seção 1, p. 10.093.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHAGAS, Marco Aurélio Bicalho de Abreu. **Valores éticos no exercício da advocacia**. 2001. Disponível em: <<http://www.mundojuridico.com.br> Acesso em 12 junho de 2009)

COSTA, T. M. Z. A. Marketing social assegura conquista de novos clientes. **Gazeta Mercantil**, 31 out. 2000, p. 5.

DOWBOR, L. **A gestão social em busca de paradigmas** (1999). Disponível em: <<http://ppbr.com/ld>>, Acesso em: 12 mar. 2010.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o Futuro: dos Anos 90 e a virada do século**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1989.

\_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Guazzelli, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução a administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FONTES, M. **Marketing social revisitado: novos paradigmas do mercado social**. Petrópolis: Vozes, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE**, v. 37, n. 3, jul/set. 1997.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998

GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: as teorias e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HIRONAKA, Giselda Maria F. Novaes. **Responsabilidade presuposta**. São Paulo: Del Rey, 2005.

HOBBSAWM, Eric. **Era dos extremos**: o breve século XX. 1914-1991. São Paulo: Cia das Letras, 1996

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS J.; WONG, V. **Princípios de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia geral**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

LAS CASAS. **Marketing de Serviços**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEÓN, Maritza I. Martínez de De. **O que é marketing jurídico?** Disponível em: <<http://www.hugomeira.com.br/2008/05/o-que-marketing-juridico.html>> Acesso em 28 ago. 2009.

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

LOVELOCK, C.; WRIGHT, Lauren. **Serviços, marketing e gestão.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

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

MARCHEWKA, Tania Maria Nava. Ética e direitos humanos. **Revista de ciências jurídicas.** Universidade Estadual de Maringá. n. 2, 1999.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MELO JUNIOR, Edmar. Marketing: ações mercadológicas na conquista do relacionamento com clientes. **Revista Múltipla.** Brasília, v. 10, n. 16, p. 131-144, jun. 2004.

MENDONÇA, P. M. E.; SCHOMMER, P. C. O marketing e suas relações com o social: Dimensões conceituais e estratégicas. *In:* Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 24. 2000, Florianópolis: ANPAD, **Anais.** 2000. 1 CD-ROM.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal.** 3. ed. Rio de Janeiro: Livro Técnico e Científico. 1985.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PALADINI, E. P.. **Gestão da Qualidade no Processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PASOLD, C. I. **Prática de pesquisa jurídica**. 4. ed. Florianópolis: OAB/SC Editora, 2000.

PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M.; PECK, H. **Relationship Marketing for Competitive**. Advantage, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, Raimas. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócios Editora, 2000.

RIZZI, Nivaldo Eduardo. A avaliação da pós-graduação no governo Lula. **Gazeta do Povo**, 11 jan.2005. Disponível em: <[http://www.adur-rj.org.br/5com/pop-up/avaliacao\\_pos\\_grad\\_governo\\_lula.htm](http://www.adur-rj.org.br/5com/pop-up/avaliacao_pos_grad_governo_lula.htm)> Acesso em 30 abr. 2010.

SAYLES, Leonardo; STRAUSS, George. **Comportamento humano na organização**. São Paulo: Atlas, 1991.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 6. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1990.

SILVA, Amália; SOUZA, Paulo de. **Marketing social**. São Paulo: Crescente Editorial, 1998.

SLACK, N.; et al. **Administração da produção**. Edição compacta. 1ª. ed. 11ª. impr. São Paulo: Atlas, 2007.

STEINER, George e MINER, John. **Política e estratégia administrativa**. Trad. José Ricardo Brandão Azevedo. São Paulo: Editora USP, 1981.

TUCKER, R. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron, 1999.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing institucional: O mercado de idéias e imagens**. São Paulo, Pioneira: 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods** (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.

## APÊNDICES

### QUADRO 1 - Fatores do planejamento estratégico

(1) – Não executado (NE); (2) – Executado parcialmente (EP); (3) – Executado totalmente (ET).

Ítem	Afirmção	NE	EP	ET
1	A administração do escritório planeja objetivos e metas regularmente.			
2	O escritório atua especificamente em algum ramo do Direito, pensando estrategicamente no mercado.			
3	Mensura-se periodicamente o crescimento do escritório em todos os setores (Financeiro, material, humano e tecnológico).			
4	A administração incentiva, cobra e avalia, todos os setores do escritório a participar do planejamento e execução dos objetivos e metas.			
5	A administração executa a prática de avaliação da qualidade em seus resultados operacionais.			
6	A administração avalia os concorrentes.			
7	A administração executa uma análise dos fatores externos para criar seus objetivos e metas.			

## QUADRO 2 - Marketing de relacionamento e ética

(1) – Não executado (NE); (2) – Executado parcialmente (EP); (3) – Executado totalmente (ET).

Ítem	Afirmção	NE	EP	ET
8	O escritório executa práticas de relacionamento focado no cliente.			
9	O escritório executa práticas de relacionamento com todos participantes da cadeia jurídica. (Juízes, delegados, cartorários, chefes de sessões, varas, estagiários)			
10	O escritório executa a prática voltada ao lucro por parte de todos os setores.			
11	A administração executa marketing de relacionamento no ambiente interno do escritório.			
12	Nos serviços jurídicos do escritório são executadas práticas de marketing baseadas nos preceitos éticos do direito.			
13	O escritório analisa parceiros em relação à qualidade dos serviços prestados.			
14	O escritório analisa o comportamento dos clientes para encontrar oportunidades de negócio			
15	O escritório atende os preceitos do código de ética profissional no planejamento de marketing.			

### QUADRO 3 - Análise da aplicação dos quadros anteriores

(1) – Pouco importante (PI); (2) – Relativamente importância (RI); (3) – Muito Importante (MI).

Ítem	Afirmção	PI	RI	MI
16	A aplicação dos conceitos de planejamento é importante para a administração do escritório			
17	O marketing de relacionamento é aplicado no escritório de acordo com os interesses corporativos			
18	A aplicação desses conceitos traz vantagem competitiva ao escritório.			
19	Comportamento do cliente é importante para o escritório.			
20	O marketing social traz benefício ao escritório			
21	As diretrizes do código de ética profissional auxiliam no equilíbrio de mercado na área jurídica			

Qual sua avaliação de importância do estudo para criar vantagem competitiva e a influência do código de ética na sua aplicação?:

---



---



---



---



---



---



---