

QUALIDADE DE SERVIÇOS EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA



KLEVELANDO SANTOS
KLEBER NÓBREGA

QUALIDADE DE SERVIÇOS EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA



Brasília, DF - 2015

© Ordem dos Advogados do Brasil
Conselho Federal, 2015
Setor de Autarquias Sul - Quadra 5, Lote 1, Bloco M
Brasília - DF
CEP: 70070-939

Distribuição: Gerência de Relações Externas/Biblioteca Arx Tourinho
Fones: (61) 2193-9606 e 2193-9663
Fax: (61) 2193-9632
e-mail: biblioteca@oab.org.br

Tiragem: 1.000 exemplares
Capa : Susele Bezerra de Miranda

FICHA CATALOGRÁFICA

Santos, Klevelando Augusto Silva dos Santos

Qualidade de serviços de escritórios de advocacia / Klevelando Augusto Silva dos Santos, Kleber Nóbrega. – Brasília: OAB, Conselho Federal, 2015.
108 p : il.

ISBN 978-85-7966-034-4

1. Advocacia. 2. Contrato de serviço. I. Título.

Suzana Dias da Silva CRB-1/1964

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pelo simples fato de existir, pois sem ele eu não teria conseguido atingir o meu objetivo. A minha esposa Flavia Santos pelo incentivo constante nos momentos em que eu mais precisei, porque não foi fácil conciliar a atividade da advocacia e de professor com a produção deste livro, as suas palavras de incentivo me engrandeceram-me e fizeram com que eu jamais desistisse. Ao meu filho Augusto que depois que nasceu, fez-me e faz-me constantemente uma pessoa melhor, um ser humano diferente, que sempre nas noites de estudo me estimulava mesmo sem perceber, com o simples fato de estar ao meu lado. Aos meus Pais (Lucio Teixeira e Carminha) que sempre me proporcionaram as melhores condições necessárias para a minha formação, desde criança até os dias atuais, sempre incentivando e está sempre me atualizando e qualificando-me para que eu possa ser cada vez mais um profissional de excelência, estando ambos participando de forma direta na minha vida pessoal e profissional com quem tenho ensinamentos diários e contínuos. Aos meus irmãos (Marcelo Roberto, Carlos Kelsen e Ilana Karina) pelo apoio e pelas palavras de incentivo. A todos que fazem parte do Lucio Teixeira dos Santos Advogados, em especial, aos meus sócios Lucio Teixeira dos Santos e Carlos Kelsen Silva dos Santos, por terem me dado o respaldo necessário para que eu conseguisse desenvolver esse trabalho. Por fim, ao Co-Autor deste livro, o Professor Kleber Nóbrega, que foi o meu orientador do Mestrado em Administração Profissional na Universidade Potiguar-UNP, que participou de forma preponderante na realização dos estudos para que esta obra ficasse pronta.

Klevelando Santos

AGRADECIMENTOS

Como um brilhante que se avista de longe, meus primeiros contatos com Klevelando foram suficientes para perceber que ali estava um profissional de competência, dedicação e desempenho elevados. A convivência continuada serviu para consolidar a percepção inicial, que acabou se concretizando em excelentes trabalhos acadêmicos, de pesquisa e profissionais, no ramo do Direito. A sua constante preocupação com o uso direito do Direito, no que diz respeito ao planejamento e gerenciamento de atividades de profissionais, seja em termos individuais, seja em termos de empresas - escritórios advocatícios - tornaram possível o uso aprofundado de conceitos, princípios e ferramentas de gestão, contribuindo para a gestão dos negócios no ramo da Justiça, notadamente no exercício empresarial da profissão. Afinal de contas, um escritório de advocacia é uma empresa, com todos os desafios que se interpõem às grandes organizações.

Esta obra contribui, de forma cientificamente fundamentada e empresarialmente focada, para a gestão dos serviços advocatícios. E eu só posso dizer que foi muito prazeroso, desafiador, e envolvente, contribuir para sua elaboração.

Assim, agradeço a Klevelando pelo convite e oportunidade de dividir a bela obra, que considero uma contribuição singela, mas forte, para a gestão da qualidade em advocacia, assim como agradeço à Universidade Potiguar (UnP) pela oportunidade de viabilizar, a partir das pesquisas científicas e demais estudos, aquilo que considero a verdadeira obra de uma universidade: a disseminação de conhecimento, de forma a levar, para profissionais e empresas, informação que contribua para o alcance de melhores resultados nos negócios.

Agradeço também à OAB por acolher esta obra.

Por fim, agradeço a Deus por poder existir e poder compartilhar conhecimentos em gestão, à minha família por abrir mão de horas de convívio para mais este projeto literário.

Kleber Nóbrega, Dr. Eng.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| Prefácio..... | 9 |
| Capítulo 1 - O Mercado da Advocacia..... | 11 |
| Capítulo 2 - A Necessidade de Profissionalização da Gestão de Escritórios de Advocacia..... | 15 |
| Capítulo 3. Os Serviços Advocatícios..... | 19 |
| 3.1. Conceito de Serviços..... | 21 |
| 3.2. Gestão de Serviços..... | 26 |
| 3.3. Oferta de Serviços..... | 26 |
| 3.4. Oferta de Serviços Advocatícios..... | 28 |
| Capítulo 4 - Qualidade de Serviços Advocatícios..... | 31 |
| 4.1. Qualidade de Serviços..... | 31 |
| 4.2. Modelo Servqual..... | 35 |
| 4.3. Atributos da Qualidade dos Serviços Advocatícios..... | 38 |
| 4.4. Qualidade de Serviços dos Escritórios de Advocacia..... | 41 |
| Capítulo 5 - Confronto da Visão do Advogado com a do Cliente..... | 51 |
| Capítulo 6 - Recomendações para uma boa Gestão Advocatícia..... | 83 |
| Capítulo 7 - O Futuro dos Escritórios de Advocacia..... | 85 |
| Referências..... | 89 |



PREFÁCIO

*Marcus Vinicius Furtado Coêlho*¹

A advocacia é uma profissão diretamente voltada para a realização da justiça e dos valores democráticos, essenciais ao Estado de Direito. O advogado é a voz constitucional do cidadão, razão porque seus serviços devem ser aprimorados para que melhor preste assistência jurídica àqueles que buscam o Judiciário.

Para viabilizar o cumprimento dessa missão de grande relevância social, é indispensável o desenvolvimento da gestão dos escritórios, como atividade meio, e, conseqüentemente, dos serviços advocatícios prestados.

A obra “Qualidade de Serviços em Escritório de Advocacia” surge em momento crucial para a advocacia brasileira. Com a ampliação do oferecimento de cursos de Direito no País, o número de recém formados cresce exponencialmente e, nessa perspectiva, o profissional da advocacia precisa obter destaque em meio à concorrência.

O advogado Klevelando Augusto Silva dos Santos e o professor Kleber Nóbrega oferecem um livro que contém informações essenciais para caracterizar um escritório de sucesso, orientando os advogados a partir das novas tendências do mercado, que exige cada vez mais a atenção do profissional quanto aos modelos atuais de gestão e *marketing* jurídico.

Em pesquisa desenvolvida pela *Legal Strategy* com 150 escritórios de advocacia, no mês de abril de 2014, verificou-se que apenas 18% possuíam um planejamento estratégico. Somente 5% possuíam um plano de negócios. São dados preocupantes, considerando que a sociedade de advogados é pessoa jurídica e requer, assim como qualquer outra, uma administração preocupada com o sucesso e o futuro do empreendimento.

A obra contribui para a capacitação do escritório de advocacia no sentido de melhor atender o cliente, em consonância com o sistema jurídico nacional. Com uma gestão administrativa estratégica apurada, ganha o advogado com a maximização de sua efetividade e ganha o cidadão com um serviço confiável e organizado.

A Ordem dos Advogados do Brasil mantém seu compromisso, preocupando-se com a satisfação dos direitos do cidadão brasileiro, desde a gestão do escritório de advocacia que o atenderá até a efetiva resolução da lide. Demonstra isso um dos lemas da atual gestão da OAB Nacional: “Advogado valorizado, cidadão respeitado”.

A sociedade em modernização e o mercado aquecido implicam

¹ Presidente Nacional da Ordem dos Advogados do Brasil.

no constante crescimento de demandas jurídicas. Para abraçar as oportunidades vindouras, os escritórios de advogados deverão estar bem preparados.

Esta obra, em síntese, constitui ferramenta que subsidiará a capacitação do advogado para o pleno exercício da profissão. Com inegável expertise em gestão, serviços, estratégia, processos e qualidade, os autores da obra estão mais do que aptos a instruir os profissionais que desejam aprimoramento ou ingressar no concorrido universo da advocacia.

Honra-me participar deste valioso compêndio sobre gestão de escritórios de advocacia, que contribui vivamente para a valorização dos advogados, compromisso histórico de nossa Entidade.

1. O MERCADO DA ADVOCACIA

Atualmente, no Brasil existem cerca de 850.000 (oitocentos e cinquenta mil) advogados, segundo dados estatísticos da Ordem dos Advogados do Brasil, sendo 01 (um) profissional para cada 256 (duzentos e cinquenta e seis) habitantes, devendo, nos próximos anos, chegar a 1.000.000 (um milhão) de advogados, em face da massificação do ensino jurídico no País, sendo a proporção quase a mesma da existente nos Estados Unidos, que é de 01 (um) profissional para cada 253 (duzentos e cinquenta e três) habitantes. Neste mesmo levantamento, também foi apontado que o Brasil é o terceiro País do mundo em número de profissionais, perdendo apenas para o Estados Unidos e para a Índia. Segundo informações da própria Ordem dos Advogados (OAB, 2014), existem cerca de 20.000 (vinte mil) sociedades legalmente constituídas. No período de 2007 a 2012, segundo o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, houve um crescimento significativo das demandas jurídicas, ensejando a prestação do serviço jurídico, seja na esfera administrativa, seja na judicial, impulsionado pela busca dos cidadãos por proteção da justiça.

A procura cada vez maior das pessoas pelo curso de Direito para a sua formação profissional, é dada em decorrência do leque de opções da carreira jurídica que aproveita a formação de um bacharel em direito, existindo anualmente uma grande quantidade de concursos públicos em todo o País direcionados exclusivamente para área do direito.

Assim, o Bacharel em Direito, ao escolher a advocacia, após se submeter ao exame de ordem da OAB, deverá fazer parte de um escritório de advocacia na qualidade de sócio, empregado ou associado, procurar devido à competitividade e ao alto grau de exigência dos clientes contribuir para a profissionalização da sua gestão, pois o mercado de hoje estimula os potenciais clientes, a primeiro avaliar a gestão do escritório, para depois contratar o escritório para prestação do serviço advocatício.

Os escritórios de advocacia, estando com uma gestão profissional utilizando-se os modernos modelos de gestão e marketing, estarão aptos a aproveitarem as oportunidades de negócios gerados pela globalização e novas tendências de mercado. Pode-se destacar, que a maior parte dos escritórios de advocacia no Brasil é considerada de pequeno e médio porte, e, estes deverão, obrigatoriamente, se adaptar à nova realidade de

mercado conscientizando-se desta competição empresarial, posto que os de grande porte praticam esse novo modelo de gestão já há algum tempo.

Cabe destacar a importância do profissional do direito para o mercado e que o advogado é indispensável à administração da justiça, conforme estipulado na Constituição Federal: “O advogado é indispensável à administração da justiça, sendo inviolável por seus atos e manifestações no exercício da profissão, nos limites da lei” (art. 133).

Muito embora esteja no texto constitucional a indispensabilidade do advogado à administração da justiça, no dia a dia forense tal prerrogativa não é fácil de ser praticada, necessitando em algumas oportunidades da intervenção da própria Ordem dos Advogados do Brasil para que o profissional da advocacia não tenha as suas prerrogativas violadas.

Por outro lado, é necessário chamar atenção que a advocacia é a única profissão das que fazem parte do Poder Judiciário que consta no texto constitucional como indispensável, não significando dizer tal fato, que as demais profissões não tenham a sua importância, mas devendo ter o reconhecimento que se inexistisse a figura do advogado não existiria justiça, pois este busca de forma incessante prestar a assistência jurídica com a finalidade de estabelecer um equilíbrio na prestação jurisdicional.

Acrescente-se, ainda, que a advocacia é a única profissão que possui estes destaques no texto constitucional: a primeira citação, quando se refere à participação dos seus membros nos tribunais e nos exames para as carreiras do Poder Judiciário; a segunda diz respeito à presença de representantes da OAB no concurso de acesso ao Ministério Público; a terceira, quando trata da composição dos Tribunais Judiciários; a quarta, da inovação de propor Ação Direta de Inconstitucionalidade e Ação Declaratória de Constitucionalidade questionando atos dos Poderes da República no Supremo Tribunal Federal; a quinta, determinando a participação da advocacia na composição do Conselho Nacional de Justiça e a sexta menção, quando também determina que o Conselho Nacional do Ministério Público deve assegurar participação de advogados indicados pela Ordem.

Diante deste contexto, não se pode aceitar ainda nos dias atuais a possibilidade, por exemplo, de nos Juizados Especiais nas causas de até 20 (vinte) salários mínimos e nas Reclamações Trabalhistas pelo rito sumário e sumaríssimo, este último nas causas até 40 (quarenta) salários mínimos, a dispensabilidade da presença do advogado, o chamado *jus postulandi*.

Em decorrência desse crescimento significativo e possuindo os cursos jurídicos o objetivo principal de formarem profissionais para a atuação judicial, surge a necessidade dos profissionais de direito, voltarem-se para os seus escritórios como uma verdadeira empresa, adotando uma gestão profissional, empresarial e estratégica da advocacia, nascendo daí a necessidade dos profissionais do direito necessitarem conhecer melhor o conceito de serviços de forma mais abrangente, para que possam prestar um melhor serviço para o seu cliente.

Desta forma, este livro tem como finalidade chamar a atenção não só dos profissionais da advocacia, mas também dos empresários para a necessidade de se perceber a importância da prestação do serviço advocatício com qualidade para que se consigam os resultados esperados nas suas demandas extrajudiciais e/ou judiciais.



2. A NECESSIDADE DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

O crescente número de profissionais da advocacia que são inseridos no mercado, a cada ano, traz reflexos para a concorrência e faz com que sejam estabelecidos critérios para tomada de decisões em ações planejadas, necessidade de manutenção do espírito empreendedor, preparação para as modificações naturais do mercado. Assim, é reconhecido que as organizações que buscam qualidade nos seus serviços são boas para ouvir tanto empregados, gestores, como os seus clientes e na ponderação entre necessidades e capacidade, tomar decisões de melhoria com base na alocação de seus recursos disponíveis de forma a buscar uma qualidade satisfatória que atenda ou supere as expectativas dos seus clientes.

Demonstrando a importância da profissionalização cada vez maior dos advogados e, por consequência, dos escritórios de advocacia, a Ordem dos Advogados do Brasil em conquista histórica, sendo considerada a maior dos últimos 20 (vinte) anos, conforme dito pelo atual Presidente da OAB nacional Dr. Marcus Vinicius Furtado Coelho, conseguiu através da sanção da Lei Complementar 147, de 2014, a inclusão da advocacia no Supersimples, devendo propiciar mais de 420.000 (quatrocentos e vinte mil) novos empregos, com a criação de novas sociedades de advogados. De acordo com as projeções da entidade de classe, das atuais 20.000 (vinte mil) sociedades de advogados deverá ir para 126.000 (cento e vinte e seis mil) em até 05 (cinco) anos.

A prestação de serviços jurídicos tornou-se mais dinâmica por causa da necessidade dos empresários de tomar decisões mais rapidamente. Quando o empresário busca assessoria jurídica externa, na maioria das vezes ele não quer somente um parecer jurídico com a reprodução pura e simples das leis, mas a interpretação das leis para tomar a melhor decisão sobre o futuro dos seus negócios, tendo assim o profissional do direito importância neste cenário. O preço, sozinho, não é determinante. Quando se estabelece um vínculo de confiança, mudar de escritório pode ser ruim, mesmo que haja preços mais convidativos.

Os clientes dos dias atuais, devido à grande quantidade de informações que recebem diariamente de forma facilitada, seja pelas redes sociais onde todos os Tribunais do País de todas as esferas do Poder Judiciário utilizam para divulgação das suas decisões, seja através de divulgação pela imprensa escrita e falada, até porque os Tribunais Superiores transmitem ao vivo sessões de julgamento em rede nacional,

apresentam conhecimento sobre assuntos diversos mesmo sendo leigos, o que torna necessário não só mais a atualização diária do profissional para os conhecimentos científicos, como também à obrigatoriedade de se ter postura e conhecimento da área da administração para atender este tipo de demanda, pois torna cada vez mais exigente a prestação de serviço e, por consequência, a cobrança por resultados.

Assim, é necessário que os escritórios de advocacia percebam a quantidade de serviços que podem ofertar aos seus clientes e os serviços que, de fato, estão prestando, de modo que esta percepção faça com que seja um diferencial no momento da contratação do profissional para a manutenção dos contratos existentes ou para novas demandas. A necessidade na busca do aperfeiçoamento contínuo e a preocupação para prestar um serviço com qualidade impõe aos advogados terem conhecimento não só da área do direito, como também da área da administração, até porque as Faculdades e Universidades Públicas e Privadas de Direito não preparam os seus profissionais nas graduações com a finalidade de terem noções básicas de como administrar.

Os cursos jurídicos no Brasil deveriam tornar obrigatória na sua grade curricular a inclusão de disciplinas diretamente ligadas à Administração, de modo que, independentemente da profissão a ser seguida pelo acadêmico de direito quando da sua conclusão do curso, este pudesse adquirir o conhecimento básico e necessário para o desenvolvimento de qualquer atividade, até porque atualmente toda decisão para ser tomada deverá ser bastante planejada para que se minimize ou evite insucessos indesejados.

Diante deste contexto, torna-se necessário que os escritórios de advocacia analisem o nível de importância e desempenho da qualidade da sua prestação de serviços, de modo que os resultados lhe imponham condutas que sirvam para manter os aspectos apontados como de boa performance e modificar a postura dos aspectos apontados como vulneráveis.

A qualidade dos serviços em virtude de uma concorrência cada vez mais acirrada na prestação dos serviços advocatícios passa a ser um fator importante para que ocorra um diferencial no mercado. Comumente, observa-se que é estabelecido um planejamento estratégico das organizações onde todas as partes interessadas são incluídas, de forma que a responsabilidade dos resultados possa ser função de todos, voltando-se para medidas preventivas no intuito de enfrentar possíveis ameaças, aproveitando as oportunidades inerentes, sem olvidar das situações imprevisíveis que possam advir.

Uma boa administração é importante em todas as áreas e não apenas nas sociedades de advocacia, objeto de estudo, mas impõe-se registrar que uma boa administração requer planejamento sendo este segundo Santos (2010, p. 33) “uma forma de atuar que se materializa em um conjunto de providências a serem tomadas”. Na realidade, ao abordar a questão do planejamento, todos os pontos de referência estabelecidos para a ação empresarial precisam ser estudados com habilidade, enfrentando os seus desafios quanto à qualidade e resultados imediatos.



3. OS SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS

De forma a compreender as concepções de advogado e advocacia que se observa na história, tem-se na etimologia dessas palavras a sua razão de ser. Assim, etimologicamente consoante prescreve Aguiar (1999, p.19) que “a palavra advogado deriva do latim *advocatus*, que significa o individuo assistente daquele que foi chamado à justiça”. Já o vocábulo advocacia, oriunda do latim *advocatio*, “significa assistência e a consulta judiciária a outrem”.

Thomas et. al. (2001) destacam a intangibilidade como sendo de grande peso nos serviços legais. Esse elevado nível de intangibilidade, segundo Bebko (2000) representa um alto grau de expectativa do cliente com relação ao serviço esperado, e por via de conseqüência um considerável nível de incerteza e risco.

Afirmam, ainda, Thomas et.al. (2001, p.103) que “o serviço jurídico, como qualquer outro, traz consigo a inseparabilidade, o que assinala a dificuldade do mesmo ser avaliado antes do inicio da sua prestação”. Ato contínuo, destacam no serviço legal a situação de simultaneidade. Melo (2003) destaca o componente da heterogeneidade, conquanto envolver o serviço da advocacia o componente humano, a vislumbrar a variabilidade da qualidade de sua execução, seja com relação aos diferentes prestadores, seja com relação a diferentes períodos de tempo. Ademais, envolve as diferenças de percepção de um cliente em distintos momentos e, também, às diferenças de percepção entre diferentes clientes.

Agostini (2010) afirma que ao mesmo tempo em que a advocacia prospera observando-se um aumento de demandas no mercado profissional, depara-se com obstáculos como falta de uma organização administrativa para o contexto jurídico, que dificultam o exercício profissional, acrescentando, portanto, que a advocacia no Brasil passa por um momento que se confunde entre elementos positivos e negativos.

Nos trabalhos, objeto de pesquisa para a confecção do presente estudo, sobretudo, nos de gestão e qualidade de serviços advocatícios, não foi apresentado a que tipo de serviço se referia, tendo sido abordado o tema de forma geral.

Junior (2008) apresentou como serviços prestados pelo escritório de advocacia os seguintes: I) Advocacia cível especialmente na área consumerista e tributária; II) Atendem-se outras áreas (como trabalho e família) e excepcionalmente crime; III) Advocacia contencioso e de consultoria; IV) Planejamento Tributário; V) Orientação em gestão tributária e consultoria de negócios; VI) Recuperação de créditos fiscais e utilização de ativos para liquidação de débitos; VII) Apresentação de defesas administrativas e judiciais contra as Fazendas Públicas; VIII) Planejamento e Reestruturação Societária, totalizando em sua oferta de serviços o número de 08.

Desta forma, a não identificação destes serviços nos trabalhos pode dificultar o entendimento, pois a qualidade de um serviço desempenhado diretamente pelo advogado pode diferir, muito, da qualidade de um serviço desempenhado por pessoal de apoio, além do fato de que a não definição precisa de qual serviço será executado pode causar dificuldade na definição do preço, ou mesmo comprometer a percepção do serviço prestado por parte do cliente.

Assim, a partir do estudo apresentado pela Revista Análise Advocacia 500 (2013), tomou-se como parâmetro da pesquisa para identificação dos serviços prestados por escritório de advocacia, os cinco maiores escritórios, conforme resultados apresentados pela mencionada Revista.

Quadro 1: Os maiores Escritórios do Brasil

| Ranking | Nome da Sociedade | Advogados | Causas |
|---------|-----------------------------|-----------|---------|
| 1 | JBM Advogados | 798 | 328.984 |
| 2 | Siqueira Castro | 779 | 299.800 |
| 3 | Nelson Willians e Advogados | 759 | 159.545 |
| 4 | Décio Freire | 488 | 82.300 |
| 5 | Fragata e Antunes | 443 | 203.856 |

Fonte: Análise advocacia 500, edição 2013

Os dados apresentados no Quadro 1 mostram que 3.267 (três mil duzentos e sessenta e sete) advogados, equivalente a 0,43% (zero vírgula quarenta e três por cento) do total de advogados nacional, estão centralizados nos escritórios mencionados e que estes possuem 1.074.485 (um milhão e setenta e quatro mil quatrocentos e oitenta e cinco) processos judiciais em andamento.

Quadro 2: Os Escritórios mais admirados do Brasil

| Ranking | Nome da Sociedade | Advogados | Causas |
|---------|---|-----------|---------|
| 1 | Pinheiro Neto Advogados | 385 | 16.152 |
| 2 | Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Junior e Queiroga | 320 | 10.000 |
| 3 | Demarest Advogados | 244 | 24.278 |
| 4 | Machado, Meyer, Sendcz e Opice Advogados | 400 | - |
| 5 | Siqueira Castro | 779 | 299.800 |

Fonte: Análise advocacia 500, edição 2013

No Quadro 2 onde foram pesquisados os cinco escritórios mais admirados do Brasil, de acordo com a mesma Revista, foi apresentado que os escritórios citados possuem 2.128 (dois mil cento e vinte e oito) advogados, o que representa 0,25% (zero vírgula vinte e cinco por cento) do total de advogados do Brasil.

O anuário Análise Advocacia 500 é considerado o maior e mais relevante levantamento realizado do mercado jurídico brasileiro. Para identificar quem são os mais admirados escritórios de advocacia e advogados do País, a Análise Editorial conduz todo ano uma pesquisa detalhada com os que têm mais a dizer: seus clientes. Os diretores jurídicos das 1.500 (um mil e quinhentas) maiores companhias brasileiras são consultadas pela equipe da Análise Editorial e votam nas bancas e profissionais que mais admiram, independente de utilizarem os seus serviços. O resultado é uma visão ampla dos serviços jurídicos disponíveis no Brasil e quem, na opinião das empresas que os contratam, são os mais qualificados para prestá-los.

A pesquisa é dividida em 12 áreas do direito: ambiental, cível, consumidor, contratos comerciais, exportação e importação, infraestrutura e regulatório, operações financeiras, penal, propriedade intelectual, societário, trabalhista e tributário. Assim, é possível identificar quem são os mais admirados em cada ramo, além de indicar as bancas que se destacam em diversas áreas. Na edição estão relacionados os 500 escritórios mais admirados segundo as grandes companhias, acompanhados de perfil completo a respeito da sua atuação, tamanho e principais advogados.

Observa-se assim, diante da análise do Quadro 1 e 2 que somente 01 (um) escritório apareceu em ambos, estando como o segundo maior e o quinto mais admirado do Brasil. Ainda analisando o Quadro 2, constata-se que o número de demandas judiciais é menor do que o apresentado na Quadro 1, sendo a diferença significativa.

Desta forma, foram identificados 38 (trinta e oito) serviços prestados pelos escritórios de advocacia objeto de pesquisa através da Revista Análise Advocacia 500, 2013, após minuciosa análise realizada através dos *sites* dos referidos escritórios.

3.1. Conceito de Serviços

Tema de grande importância dentro de uma organização, serviços é definido por Horovitz (1993) como um conjunto das prestações que o usuário espera além do produto ou do serviço de base, em função do preço, da imagem e da reputação presentes.

Exercem papel de grande importância na economia globalizada e sua importância é dada pela geração de empregos, assim como pelo valor econômico gerado (MENDONÇA, 2009). Um serviço, conforme destaca Grönroos (2009, p. 46) pode “alcançar um termo mais amplo, tendo nas décadas de 1960, 1970 e 1980 sido sugerida uma série de definições, crescendo que na maioria das vezes, um serviço envolve interações de algum tipo com o provedor de serviço”.

Os serviços ocupam um espaço muito grande na economia mundial e a satisfação do consumidor tem sido procurada pelas empresas que querem sobreviver num campo de concorrência tão acirrada (MARODIN, 2010).

Na literatura pertinente, encontra-se a contribuição de Grönroos (1995, p. 36), para o qual o serviço pode ser entendido nos seguintes termos:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Em outras palavras, a partir desta definição registra Melo (2003) percebe-se o fenômeno ‘serviço’ como um desempenho ou uma ação humana, de natureza distinta dos bens físicos, e que pressupõe uma interação entre as duas partes envolvidas: o cliente e o fornecedor. 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”.

Estão no centro da atividade econômica de qualquer sociedade, conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), e não são atividades meramente periféricas, estão presentes no cerne da economia e são fundamentais para que ela continue sadia e funcional. Eles não apenas facilitam, tornam possíveis as atividades de produção.

O conceito de serviço, segundo Kotler (1998), é:

qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra, desde que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de alguma coisa. Nos escritórios de advocacia, os principais serviços são: serviços de preposição, serviços de cobrança, consultoria jurídica e serviços gerais (ações de todas as áreas do Direito).

São atividades que agregam conforme expõe Oliveira (2012) valor em formas que são fundamentalmente abstratas e incluem todas as atividades econômicas cujo produto não seja uma construção ou produto corpóreo, freqüentemente, consumido no momento em que é produzido.

Segundo discorre Nóbrega (2013) serviço pode ser entendido como processo ou como produto. Ou seja, atividades ou benefícios, sendo imprescindível diferenciar as duas dimensões para poder especificar e, conseqüentemente, planejar e monitorar sua operacionalização.

Tantas são as definições observadas na literatura, que segundo Grönroos (2009) vem se transformando em um fenômeno complicado, crescendo que são inerentemente relacionais. Clientes e fornecedores de serviços estão sempre interagindo, podendo inclusive surgir um relacionamento, o que não se mostra suficiente para fazer com que os clientes sejam fiéis, mas representa uma parte central da fidelidade, embora não importem em clientes sempre lucrativos.

Para compreender bem os serviços que prestamos aos clientes, afirma Nóbrega (2013) ser importante identificar cada componente dos serviços: instalações e equipamentos, bens que entregamos os serviços-processo e os serviços-produto.

Já Grönroos (2003, p. 67) defende que 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”.

Lovelock e Wright (2001) afirmam que serviço é um ato ou desempenho que cria benefícios para usuários por meio de uma mudança desejada no, ou em nome do destinatário do serviço. Outra definição de serviços é apresentada por Grönroos (2009) dispondo que são processos

experimentados mais ou menos subjetivamente, nos quais as atividades de produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo. Ressalta que ocorrem interações comprador-vendedor ou encontros de serviços que terá um impacto crítico sobre o serviço percebido.

Segundo Dettmer, Socorro e Katon (2002) as primeiras pesquisas relacionadas a serviços tinham por objetivo diferenciá-los dos bens, apontando diferenças genéricas tais como intangibilidade, heterogeneidade (ou variabilidade), perecibilidade do resultado e simultaneidade de produção e consumo.

Uma outra forma de se tentar compreender o fenômeno é através do exame das características que se afiguram comuns à considerável maioria dos serviços. Deste modo, os serviços são comumente apontados na literatura pertinente (Las Casas, 1991; Grönroos, 1995; Kotler, 2000; Cobra et Zwarg, 1996) como dotados de quatro características consoante expõe Melo (2003, p. 6):

1. Intangibilidade. Implica que o serviço não é facilmente avaliável antes do momento de sua prestação, ao contrário do que ocorre com um bem físico.
2. Inseparabilidade. Significa que o serviço é produzido e consumido simultaneamente, não podendo haver separação desses dois processos no tempo e no espaço. Daí, emerge o aspecto da interação necessária entre cliente e fornecedor do serviço.
3. Heterogeneidade. Também conhecida como variabilidade. Esta característica decorre do fato de que os serviços dependem diretamente da pessoa que os presta, da pessoa que os recebe, e da interação entre ambas. A partir disto, infere-se a dificuldade da padronização do serviço, uma vez que seu processo de execução envolve um enorme componente humano.
4. Perecibilidade. Esta característica está muito próxima da inseparabilidade, e significa que o serviço se exaure no momento de sua produção-execução, ou seja, o serviço não pode ser estocado.

Uma ampla gama de características de serviços tem sido sugerida e discutida, mas no caso de serviços em geral, Grönroos (2009, p. 47) identifica três características básicas: “Serviços são processos que consistem em atividades ou uma série de atividades. Serviços são, no mínimo até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente. O cliente participa como produtor no processo de produção, pelo menos até certo ponto”.

Zeithaml e Bitner (2000) quanto às características de serviços sintetizam-nas em quatro aspectos: intangibilidade; heterogeneidade; inseparabilidade; perecibilidade. Quanto à intangibilidade, considera que os mesmos por serem ações não podem ser vistos, provados, tocados, o que dificulta a avaliação pelos consumidores. Com relação à heterogeneidade dispõem que resulta da interação entre seres humanos, apresentando como consequência prender-se a dificuldade do serviço prestado corresponder ao programado, bem como controlar a qualidade na prestação do serviço.

Quanto à inseparabilidade, afirmam que na maioria das ocasiões, durante a prestação de serviços, o consumidor está a recebê-lo em simultâneo. E por fim, com relação à perecibilidade esta característica estaria a prender-se com o fato do serviço não ser armazenável, tendo como consequência a necessidade de ajustamento entre a procura e a oferta de serviço, tendo, muitas vezes, o cliente que esperar pela prestação do mesmo, considerando que não se verifica esse ajustamento.

Para Las Casas (2000, p. 15) considerando a importância dos serviços na seara jurídica, “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”.

Enfim, define Grönroos (2009) serviços como processos que representam uma série de atividades em que recursos e pessoas, são utilizados em interações diretas com o cliente, visando uma solução para um problema apresentado. Acresce ser percebido de maneira subjetiva, destacando que a essência do serviço é a intangibilidade do fenômeno em si.

3.2. Gestão de Serviços

Nesta seção são abordados os principais conceitos relativos à gestão de serviços, de forma a identificar os aspectos relacionados às atividades de serviços e, a partir deste conhecimento, assim como do conhecimento das necessidades inerentes dos clientes, poder estabelecer estratégias adequadas para a busca da excelência em prestação de serviços.

Segundo dispõe Vieira (2010, p. 24) “Um grande número de organizações adota, como modelo de gestão, direcionamento por processos buscando atingir maior agilidade e flexibilidade, diminuição de gastos, melhoria no atendimento e qualidade entre outros benefícios aos clientes”.

Um bom serviço aponta Grönroos (2009) representa também benefícios aos clientes e o conceito do mesmo deve ser o mais concreto possível de forma a ser compreendido por todos. Nesse contexto, deve-se considerar a gestão de serviços como uma forma de buscar entender como deve ser administrada uma empresa na ocorrência de serviços.

Segundo Vieira (2010) a gestão de serviços é essencial para as organizações, sendo o planejamento estratégico indispensável, devendo existir uma preocupação permanente com tal gestão, de forma a refletir direta e constantemente na qualidade dos serviços, conquanto primordial para o êxito e competitividade das empresas.

Entretanto, o gerenciamento de serviços consoante dispõe Grönroos (2009) dá valor à importância de gerenciar a eficiência externa e os relacionamentos com os clientes para alcançar sucesso. A questão relacionada à eficiência interna necessária para funcionar lucrativamente embora inevitável não é primordial devendo estar integrada às questões de eficiência externa e dirigida para o gerenciamento de qualidade percebida pelo cliente.

Conforme observado, “as organizações, a cada dia buscam melhorar suas ações de gestão, através de adequações às necessidades dos clientes e às constantes inovações tecnológicas e manutenção da competitividade” (VIEIRA, 2010, p. 26).

3.3. Oferta de Serviços

Grönroos (2009) apresenta um modelo de pacote de serviços, utilizado pela literatura, o qual descreve o serviço como sendo um pacote ou conjunto de diferentes serviços, tangíveis e intangíveis, os quais juntos formam o serviço. Nesse contexto, dispõe que o pacote é dividido em serviço principal ou central e serviços auxiliares ou extras, estes às vezes classificados como periféricos ou serviços periféricos, e às vezes também como facilitadores de serviços. De acordo com o autor a literatura pode distinguir o pacote básico de serviços em serviços centrais e periféricos,

impondo-se, entretanto, por questões de gerenciamento, distingui-lo em três grupos: 1) Serviço central; 2) Serviços (e bens) capacitadores e 3) Serviços (e bens) de melhoria. Os serviços são classificados, conforme dispõe Nóbrega (2013) no Quadro 3 em central e acessórios (suplementar e complementar).

Quadro 3: Os tipos de serviços

| Tipo de Serviço | | Conceituação |
|---------------------|-------------------------|--|
| Serviço Central | | Serviço essencial, motivo da procura |
| Serviços Acessórios | Serviços complementares | Serviços que viabilizam o uso do serviço central. Sem eles, geralmente não se consegue fazer uso do serviço central. |
| | Serviços suplementares | Serviços usados para agregar valor, ou para fins de diferenciação |

Fonte: Nóbrega (2013)

Os serviços profissionais buscam simultaneamente alto nível de perícia; a qualidade do serviço não é facilmente mensurável pelo cidadão comum; o serviço é considerado de importância crítica; a recomendação de outros é fundamental na seleção do prestador do serviço.

Com relação à oferta ampliada do serviço, Grönroos (2009) dispõe que o processo de serviços, as interações comprador-vendedor ou encontros de serviço são percebidos de várias maneiras, as quais variam de acordo com a situação, devendo, entretanto, ser considerado que em decorrência das características da maioria dos serviços, três elementos básicos, do ponto de vista de gerenciamento, constituem o processo: i) Acessibilidade; ii) Interação com a organização prestadora do serviço e iii) participação do cliente.

O Pacote de serviços é definido por Fitzsimmons & Fitzsimmons (1998) como sendo um conjunto de bens e serviços oferecidos à empresa e dividido em quatro elementos: instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e implícitos. As instalações de apoio representam, segundo o mencionado autor os equipamentos e instalações utilizados em

um serviço. Os bens facilitadores são os bens consumidos ou utilizados durante a prestação do serviço. Os serviços explícitos representam os benefícios claramente percebidos ao passo que os implícitos são os benefícios psicológicos que podem ser obtidos com a prestação do serviço.

Os serviços profissionais buscam simultaneamente alto nível de perícia; a qualidade do serviço não é facilmente mensurável pelo cidadão comum; o serviço é considerado de importância crítica; a recomendação de outros é fundamental na seleção do prestador do serviço; a falta de nitidez acerca da natureza do serviço.

3.4. Oferta de Serviços Advocatícios

A relação da oferta de serviços advocatícios foi feita a partir de uma pesquisa realizada com os cinco maiores e cinco mais admirados escritórios de advocacia apontados pela Revista Análise Advocacia 500 (2013) através dos sites dos referidos escritórios, e após a realização de uma entrevista com 20 (vinte) advogados realizada pelo critério de acessibilidade onde era feita uma única pergunta interrogativa onde era pedido para que o advogado descrevesse a oferta de serviços prestados pelo mesmo.

Através da pesquisa de campo realizada com 20 (vinte) advogados, foi observado que 45% (quarenta e cinco por cento) dos advogados entrevistados somente elencaram até 05 (cinco) tipos de serviços prestados pelos mesmos, 50% (cinquenta por cento) dos advogados chegaram a elencar 8 (oito) e uma única pessoa mencionou 11 (onze) tipos de serviços, o que representou apenas 5% (cinco por cento) dos entrevistados, chegou-se assim à conclusão de que os entrevistados não possuem a percepção sobre a oferta dos serviços prestados pelos mesmos, na medida em que, no estudo apresentado por meio da análise dos escritórios elencados na Revista Análise Advocacia 500 (2013), se chegou a 38 (trinta e oito) serviços prestados pelos escritórios de advocacia.

Quadro 4- Oferta de serviços de um escritório de advocacia

| Tipo de Serviço | Serviços Oferecidos |
|-----------------|--|
| Serviço central | Prestação de serviços jurídicos na esfera administrativa e/ou judicial |

QUALIDADE DE SERVIÇOS EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

| Tipo de Serviço | | Serviços Oferecidos |
|---------------------|-------------------------|---|
| Serviços acessórios | Serviços complementares | <p>Ajuizamento de ações em geral Apresentação de defesas em geral Apresentação de recursos Assessoria na compra e venda de imóveis, incorporação, loteamento e assistência em transações imobiliárias Atuação como mediador de conflitos Atuação como correspondente de escritórios nacionais e internacionais Auditoria completa em operações societárias Avaliação de passivo trabalhista Comparecimento à audiência Confecção de memoriais Consultoria preventiva Constituição de empresas Elaboração de Plano de Cargos e Salários Elaboração de Plano de Participação nos Lucros Elaboração, revisão e análise de contratos Estruturação de negócios de atividade empresarial Negociação coletiva com sindicato em dissídio coletivo e na esfera administrativa Obtenção de regime especial de tributação e parcelamento Participações de reuniões Planejamento tributário Planejamento familiar e sucessório Respostas às consultas Realização de sustentação oral Representação do cliente perante magistrados Realização de palestras Realização de congressos Realização de treinamento para os advogados contratados e clientes Revisão da política interna da empresa Reorganização societária: Fusões, incorporações, cisão e dissolução de sociedade</p> |

| Tipo de Serviço | | Serviços Oferecidos |
|-----------------|------------------------|--|
| | Serviços suplementares | Aviamento de documentos Adiantamento de pagamento de custas processuais Acesso ao andamento do processo pelo <i>site</i> do escritório Assessoria para obtenção de visto permanente Confecção de cálculos em geral Disponibilização de internet <i>wifi</i> Fornecimento de informações jurídicas através <i>detwitter, site e email</i> Realização de protocolos |

Fonte: Pesquisa (2013)

Registre-se que a literatura não trata, nos estudos objeto de pesquisa, sobre a relação da oferta de serviços advocatícios, sendo a lista de serviços descritos elaborada nesta pesquisa a partir da classificação do serviço central, complementar e suplementar, uma contribuição significativa.

A identificação do serviço central, complementar e suplementar foi de grande importância para a presente pesquisa, pois a partir deste foi possível elaborar o Quadro 4 que representa todos os serviços prestados (ou que podem) ser prestados por um advogado quando do exercício da sua profissão.

Após a realização da identificação em tela, foi realizada uma pesquisa de campo junto a 20 advogados e realizado o comparativo de suas respostas com a lista de serviços elaborada por este autor.

Foi possível identificar um total de 11 (onze) serviços jurídicos, tendo ocorrido repetição nas respostas dadas pelos advogados que foram assim sintetizadas: 1) Acompanhamento e relatório sobre processos judiciais; 2) ajuizamento de ações; 3) atendimento ao cliente; 4) audiência/ contato com o magistrado; 5) consultoria preventiva; 6) elaboração de pareceres jurídicos; 7) elaboração de peças processuais; 8) interposição de recursos; 9) pagamento de custas processuais; 10) audiência de conciliação, instrução e julgamento; 11) aviamento de documentos. De acordo com os resultados apresentados, apenas 28,2% dos serviços identificados a partir da análise através dos *sites* dos escritórios objeto de pesquisa da Revista antes destacada foram mencionados nas entrevistas, o que demonstra a falta de percepção dos profissionais entrevistados acerca da oferta de serviços proporcionados pelos profissionais advogados, não tendo sido identificada uma metodologia adequada para identificação e planejamento de seus serviços. O Quadro 4 apresenta a oferta de serviços após a realização de todos os levantamentos.

4. QUALIDADE DE SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS

4.1. Qualidade de Serviços

A qualidade é um conceito amplamente utilizado, consoante expõe Martins (2012), porém possui múltiplas definições, de difícil consenso em sua conceitualização, tendo sido reconhecida como uma ferramenta estratégica não só para aumentar a eficiência operacional, mas também para melhorar o desempenho global da organização.

Considerando que avaliar a qualidade dos serviços representa requisito de grande relevância, consoante expõe mencionado autor, impõe-se um breve relato sobre o assunto em um contexto específico de serviços, averiguando-se em seguida assuntos como: Conceito de Serviços, Gestão de Serviços e Qualidade de Serviços em Escritórios de Advocacia.

O interesse pela qualidade dos serviços surgiu por volta da década de 1970, destacando-se que o foco das pesquisas tem variado com o passar do tempo, levando a partir de então a atrair a atenção de pesquisadores segundo dispõe Grönroos (2009). Nesse ponto, apresentou o citado autor ainda uma abordagem de qualidade no ano de 1982, orientada para serviço com o conceito de:

qualidade percebida *de serviço* e o modelo de qualidade total percebida de serviço, acrescentando uma abordagem baseada em pesquisas sobre o comportamento do consumidor e os efeitos das expectativas relativas ao desempenho dos bens em avaliações pós-consumo (GRÖNROOS, 2009, p. 64).

A palavra qualidade já era usada há milhares de anos, desde a época dos filósofos gregos, quando em seus pensamentos inculcia o ideal de excelência. Trata-se de uma característica que visa demonstrar o grau de superioridade dentro de um determinado contexto entre objetos, pessoas ou assuntos da mesma natureza. Contudo, no âmbito administrativo, seus primeiros sinais surgiram no sentido de solucionar, primeiramente, a questão da uniformidade (MAXIMIANO, 2006).

A gestão da qualidade foi reconhecida como uma abordagem estratégica não apenas capaz de aumentar a eficiência operacional, mas também de melhorar o desempenho global da organização. Ou seja, a importância de definir e medir a qualidade é inegável: não se pode gerir o que não se pode medir, consoante dispõe Carvalho (2008).

Com relação à qualidade dos serviços, afirma o mencionado autor, que se tornou elemento central da investigação nos anos 80, seja em decorrência da crescente competitividade entre as organizações, seja em

face da procura de níveis de rentabilidade superiores, dado que a oferta de serviços de reconhecida qualidade permite a obtenção de margens mais atrativas, não somente pelo lado da prática de um preço acrescido, mas também pela redução de custos.

Segundo Nóbrega (2013) seria fundamental conhecer aspectos conceituais dos serviços para poder falar em qualidade, especialmente por considerar que a qualidade de serviços é influenciada pela comparação por parte do cliente com relação ao serviço esperado, ou seja, suas expectativas e o serviço percebido.

Esclarece ainda que ao avaliar a qualidade de um produto os aspectos físicos às vezes são úteis e suficientes, ao passo que nos serviços, os mesmos não o são, considerando a sua intangibilidade, surgindo daí a necessidade de usar mais fortemente, a comparação entre expectativa e percepção.

A qualidade representa uma das principais estratégias competitivas, sendo a capacidade de gerar produtos de qualidade, um ponto relevante no sistema produtivo e uma forma de demonstrar que as empresas prezam pelo que vende, pelo meio ambiente, saúde e segurança de seus funcionários, mediante a observância das normas aplicadas à espécie, consoante prescreve Medeiros (2011).

O termo qualidade, por ser muito abrangente, dá margem a muitas explicações, seja considerando a busca pela satisfação do cliente, seja além deste a procura da excelência para todas as atividades de atendimento a uma demanda (VIEIRA, 2010).

Segundo Medeiros (2011, p. 15) “é um processo presente nas empresas, tornando-se um conceito de competitividade, que de forma interligada, envolve todo o processo desde a compra até a distribuição ao consumidor”. Já o modelo de qualidade original foi desenvolvido para orientar gerentes e pesquisadores a entenderem o que um serviço constitui na mente dos clientes. Sendo determinante na visão do cliente as características dos serviços durante a produção e consumo, as experiências do processo de serviço e seus resultados (GRÖNROOS, 2009).

Assim, a formação de qualidade para Junior (2012, p. 33) “é aquela que cobre a necessidade de desenvolvimento de competências adaptativas de seus destinatários, com o fim de que estes melhorem a eficiência profissional e empresarial em meios mutantes e altamente competitivos”.

Basicamente, a qualidade de serviços teria duas dimensões: uma técnica ou de resultado e uma funcional ou relacionada a processos, referindo-se a primeira dimensão aos resultados desejados pelo cliente

enfatizando questões relacionadas ao resultado dos serviços, ou seja, ao o “o que” foi entregue, o resultado final do processo, ao passo que a segunda estaria relacionada à qualidade do processo de produção do serviço ou da entrega do resultado, ou melhor, “como” foi executado o serviço (GRÖNROOS, 2009).

Já Normann apud Nóbrega (1997, p. 23) relaciona quatro dimensões para o conceito de qualidade: qualidade de produto, qualidade de processo, qualidade do sistema de produção e qualidade como filosofia permeando toda a organização. O autor aponta ainda duas formas de visualizar a qualidade, uma “filosofia mecanicista” e outra uma “filosofia de sistemas de serviços baseada em inovação social”. A primeira que focaliza a mensuração do resultado em termos de controle de qualidade como função especializada e de especificações em qualidade técnica e a segunda que se constitui num modo de ser, uma filosofia existencial.

Grönroos (2009, p. 65) sobre as dimensões da qualidade de serviços, embora a literatura tenha sugerido que as duas dimensões básicas poderiam ser estendidas para outras, “dispõe que existem duas dimensões básicas de qualidade, ou seja, o que o cliente recebe e *como* ele o recebe; o resultado técnico ou desfecho do processo (qualidade técnica) e a dimensão funcional do processo (qualidade funcional)”.

O mercado contemporâneo, conforme dispõe Medeiros (2011), encontra-se cada vez mais competitivo, o que faz com que as organizações atestem produtos e/ou serviços com padrão de alta qualidade, utilizando para tanto normas técnicas que estabelecem modelo de gestão de qualidade, garantindo ao cliente segurança na compra de um produto ou serviço.

Dettmer, Socorro e Katon (2002), ao dispor sobre o assunto afirmam que as organizações têm focado seus objetivos em qualidade, estando muitas, inclusive a buscar os certificados ISO 9001 sobre seus processos de produção, considerando que os mesmos reconhecem a qualidade durante o processo de fabricação, sendo o cliente muitas vezes participante desse processo, o que muda os conceitos de qualidade.

O conceito de certificação segundo acresce Medeiros (2011) possui várias similaridades com o conceito de padronização, viabilizando a identificação dos produtos, de suas qualidades e de seu desempenho com consequente certificação e evolução previsível.

Grönroos (2009, p. 67) sobre qualidade e competitividade afirma “que a vantagem competitiva de uma empresa depende da qualidade, e o valor, de seus bens e serviços”. Em continuidade destaca que uma estratégia de qualidade técnica é bem-sucedida se a empresa tiver êxito em obter uma solução técnica que a concorrência não consegue igualar.

Nestes termos, observa-se que o conceito de qualidade envolve diferentes elementos, seja relacionados à subjetividade, seja relacionados à ausência de defeitos no produto ou no serviço, funcionamento e capacidade de fabricação (MEDEIROS, 2011).

As expectativas dos clientes, segundo Marodin (2010) representam importante fator que influencia na qualidade percebida do serviço, sendo importante conhecer como essas expectativas, desenvolvem-se, registrando que as empresas que fornecem serviços de alta qualidade são aquelas que escutam seus clientes e funcionários, administram relacionamentos, lidam com reclamações.

Contudo, afirma Grönroos (2009, p. 68-69) que o processo de percepção de qualidade é bem mais complicado, não sendo apenas as experiências das dimensões da qualidade que determinam, se a qualidade percebida é boa, neutra ou má, destacando que:

A boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, isto é, à qualidade esperada. Se as expectativas não forem realistas, a qualidade total percebida será baixa, mesmo que a qualidade experimentada medida de modo subjetivo seja boa (...) A qualidade esperada é uma função de diversos valores, a saber, comunicação de marketing, boca a boca, imagem da empresa/local, preço, necessidades, valores do cliente.

Percebe-se, então, que o fator qualidade do serviço possui diversos conceitos e modelos de gestão, mas, segundo Junior (2012), o que fica claro é que todas as organizações necessitam compreender as necessidades e anseios dos seus clientes para possibilitar a implementação de ações de melhorias contínuas nos seus serviços.

Como já dito, a qualidade é frequentemente apontada como essencial para a sobrevivência em ambientes que se tornam a cada dia mais saturados pela super oferta de agentes prestadores de serviço.

De acordo com Ellis (2001), é amplamente reconhecido que as percepções do cliente quanto à qualidade do serviço recebido podem conduzir a comportamentos de mudanças na escolha do prestador do serviço.

Conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), as percepções da empresa e do cliente podem ser combinadas num modelo genérico, de forma a se explicar a qualidade do serviço a partir do próprio cliente.

Para a literatura, a noção da qualidade em serviços está intrinsecamente relacionada à percepção do cliente. Entretanto, convém salientar, inobstante a obviedade, que ambas não se confundem, ou seja, trata-se de fenômenos inteiramente dissociados na realidade: qualidade é uma coisa, e percepção da qualidade outra completamente diferente.

De qualquer modo, adotando a concepção de que a percepção é um componente vital da qualidade em serviços, é essencial examiná-la. Em linhas gerais, a percepção pode ser definida como “um processo de organização, interpretação e derivação de significados de estímulos por meio dos sentidos” (URDAN, 2001, p. 45).

Como já foi enfatizado, a percepção é absolutamente subjetiva e, por conseguinte, pode variar muito entre as pessoas. Assim, no que tange uma relação de prestação de serviços, pode-se dizer que a percepção corresponde ao que o cliente subjetivamente experimenta ao final de um processo de prestação de serviço.

4.2. Modelo Servqual

Este capítulo consiste numa breve menção a um tema de grande relevância para a qualidade de serviços, que é o da elaboração de instrumentos para sua avaliação.

Tendo em vista as dificuldades apontadas no que tange à própria concepção da qualidade de serviços, o rol de estudos que se ocupam da construção de escalas também revela um caráter de controvérsia e insipiência. Os paradigmas acima mencionados quanto à relevância ou não das expectativas para a determinação da qualidade do serviço, implicam na existência de modelos de dois tipos (Robledo, 2001): modelos de desconfirmação e modelos de percepção.

De acordo com a literatura, o modelo de desconfirmação mais importante é a conhecida escala SERVQUAL. O modelo de qualidade de serviços – Servqual, desenvolvido por Parasuraman et al. (1985) representa um marco teórico na administração de serviços, bem como sobre o método de análise, por importância e desempenho, de forma a medir a satisfação do cliente.

No essencial conforme expõe Martins (2012), esse instrumento consiste em um conjunto de vinte e duas questões relacionadas a dimensões de qualidade, a serem respondidas dentro de uma escala variável de 1 a 7, referindo-se a primeira parte as expectativas que o cliente tem sobre o serviço; ao passo que a segunda parte envolvendo a avaliação da prestação do serviço propriamente dita.

Representa a forma de medição de qualidade dos serviços mais conhecida e utilizada (Grönroos, 2000; Kotler et al., 2002; Schneider e White 2004), sendo proposto com um esqueleto básico, o qual pode, sempre que necessário, ser adaptado à pesquisa a ser aplicada e suas características, tratando-se, portanto, de um instrumento versátil, conquanto poder ser utilizado para medir as expectativas do cliente e sua percepção da qualidade de serviço em termos globais, por dimensão, zonas geográficas, segmentos de clientes, efetuar comparação entre organizações e analisar a evolução das expectativas e da percepção que os clientes tem da qualidade do serviço à longo prazo.

A Escala Servqual, segundo expõe Reis (2001) pretende medir tanto as expectativas quanto as percepções de qualidade por parte dos respondentes, sendo a mensuração da qualidade do serviço percebida pelo usuário, feita através da medição das diferenças entre os escores de percepção e os de expectativa, de forma que uma diferença negativa reza a conclusão de que a qualidade percebida encontra-se abaixo do esperado, ao passo que uma diferença positiva enseja a indicação de uma qualidade acima do esperado. Registra o mesmo autor que por ter sido desenvolvida em setores diversos, a Escala Servqual pretende ser genérica e aplicável a todos os tipos de organizações e ramos de serviço, podendo ser adaptada, de forma a espelhar melhores propriedades psicométricas, tornando a escala mais fidedigna e válida.

Como ressaltam Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), embora a escala Servqual tenha sido desenvolvida a partir de setores específicos, ela na realidade representa uma escala padronizada, podendo ser aplicada em qualquer organização, promovendo-se tão somente as adaptações necessárias para que venham a refletir melhor a realidade de cada investigação. Registra Parasuraman (1990) que ao longo das aplicações da escala teriam detectados que a confiabilidade seria a dimensão mais importante para os usuários, enquanto que o aspecto tangível se constitui no menos importante.

Na escala Servqual original, conforme discorre Martins (2012) os clientes eram questionados acerca do que esperavam do serviço que consumiam. Posteriormente, passou-se a perguntar-lhes o que esperavam de um serviço ideal ou excelente na mesma categoria do que estavam a consumir. Porém, esta abordagem levanta alguns problemas no caso de as expectativas serem muito limitadas ou pouco definidas.

O mencionado método tinha por objetivo de investigação, obter a informação sobre o que os gerentes das empresas de serviços e seus clientes percebiam como atributos fundamentais da qualidade de serviços, bem como a existência e as razões de divergências entre as duas perspectivas, permitindo avaliar a percepção de qualidade de serviço através dos clientes. Ou seja, o modelo pretende avaliar a qualidade do serviço através do cliente partindo de uma noção de qualidade subjetiva, sendo aquela definida quanto às percepções e expectativas dos consumidores.

O resultado do estudo inicial de Berry, Parasuraman e Zeithaml, segundo dispõe Grönroos (2009), ensejou a descoberta de que dez determinantes caracterizavam a percepção que os clientes tinham do serviço, registrando: a competência, credibilidade, segurança, confiabilidade, comunicação, capacidade de resposta, acesso, cortesia, acessibilidade e segurança.

A competência encontra-se claramente relacionada à qualidade técnica do resultado conforme afirma o mencionado autor; ao passo que a credibilidade tem uma ligação próxima com o aspecto imagem da qualidade percebida, estando as demais determinantes relacionadas com a dimensão de processo da qualidade percebida.

Ainda quanto às determinantes, nos termos do que expõe Grönroos (2009), refere-se que a confiabilidade envolve a constância do desempenho e da credibilidade; que a capacidade de resposta refere-se à disposição ou prontidão dos empregados para prestar o serviço; que cortesia envolve educação, respeito, consideração e simpatia do pessoal de contato.

Verifica-se, portanto, que o modelo Servqual, conforme acresce Coutinho (2007) compara expectativas e experiências dos clientes com o serviço adquirido promovendo questionamentos e comparações especialmente no tocante a estas expectativas.

O Servqual segundo Grönroos (2009) seria um instrumento utilizado para medir a percepção dos clientes no tocante à qualidade de um serviço, tendo como bases determinantes e uma comparação entre as expectativas dos clientes sobre como o serviço deveria ser executado e as experiências de como o mesmo foi prestado, devendo, entretanto, ser aplicada com cuidado e em qualquer situação os determinantes e atributos devem ser reavaliados antes da utilização da ferramenta.

Como resultado de estudos posteriores, Grönroos (2009) dispõe que as dez dimensões, inicialmente, apontadas teriam sido reduzidas a cinco: tangíveis, confiabilidade, presteza, segurança e empatia. Após sucessivas aplicações e análises estatísticas, a Escala Servqual foi aprimorada, esclarecendo Reis (2001) que as antigas dimensões teriam sido reduzidas, permanecendo como, originalmente, as tangíveis,

confiabilidade e presteza. Com relação às dimensões competência, cortesia, credibilidade e segurança estas teriam sido consolidadas em uma única dimensão, tendo a nova dimensão criada sido chamada de garantias. As outras dimensões – Acessibilidade, comunicação e conhecimento do cliente foram agrupadas também em uma nova dimensão – A empatia.

Quanto a tangíveis dispõe Grönroos (2009) que estaria relacionada à atratividade dos materiais utilizados por uma empresa de serviços, assim como à aparência dos funcionários. Com relação à confiabilidade afirma significar que a empresa oferece um serviço correto, entregando o prometido dentro do prazo estipulado. Presteza, posto estar-se diante de funcionários dispostos a ajudar e executar o serviço com presteza, assim como segurança significa que o comportamento dos empregados transmitirá aos clientes confiança na empresa, gerando assim confiabilidade, além de possuírem empregados corteses e quem dispõe de conhecimento necessário para responder às perguntas do cliente. Por fim, quanto à empatia, significa que a empresa além de entender os clientes quanto aos problemas, executa o serviço tendo em vista seus melhores interesses, dando-lhes atenção pessoal individual, trabalhando em horários convenientes.

Ao analisarem e criticarem a Escala Servqual diversos autores estimularam a proposição de modelos alternativos, nos quais somente as percepções sobre a qualidade eram consideradas e não suas expectativas, propondo questões com respostas tipo muito pior que o esperado, entendendo que a utilização dessa alternativa tornaria a escala mais confiável estatisticamente e válida, mostrando-se, ademais, forçoso destacar que embora a Escala não tenha diretamente uma bateria de respostas que considere diretamente as expectativas dos usuários, estas estariam implícitas, segundo afirma Reis (2001).

4.3 Atributos da qualidade dos serviços advocatícios

Após a identificação da oferta de serviços, foram identificados os atributos da qualidade dos serviços a partir das dimensões do Modelo Servqual, aliado a experiência profissional dos pesquisadores, levando-se em consideração os serviços essenciais e frequentes para realização da prestação de serviços advocatícios. É de se destacar, que apesar de ter sido encontrado 38 tipos de serviços, para identificação dos atributos, foram selecionados 12 (doze) pelo critério de importância dos serviços conforme consta do Quadro 5.

Quadro 5- Serviços essenciais dos escritórios de advocacia pesquisados

| | | Desdobramento | | | | |
|------------|--|--|---|-----------------------------------|---|---|
| | | Aspectos Físicos | Confiabilidade | Presteza | Segurança | Empatia |
| CENTRAL | Prestação de serviços jurídicos na esfera administrativa e/ou judicial | Infraestrutura moderna; Excelente localização; Ambiente aconchegante | Cumprimento do prazo; celeridade; qualificação profissional | Atenção, feedback prontidão | Interposição do remédio jurídico adequado; responsabilidade profissional; credibilidade | simpatia educação respeito aparência |
| | Ajuizamento de ação | Infraestrutura moderna; Excelente localização; Ambiente aconchegante | Cumprimento do prazo; celeridade; qualificação profissional | Atenção, feedback prontidão | Interposição do remédio jurídico adequado; responsabilidade profissional; credibilidade | simpatia, educação respeito |
| | Apresentação de defesa | Infraestrutura moderna; Excelente localização; Ambiente aconchegante | Cumprimento do prazo; celeridade; qualificação profissional | Atenção, feedback prontidão | Interposição do remédio jurídico adequado; responsabilidade profissional; credibilidade | simpatia, educação respeito |
| | Apresentar recurso | Infraestrutura moderna; Excelente localização; Ambiente aconchegante | Cumprimento do prazo; celeridade; qualificação profissional | Atenção, feedback prontidão | Interposição do remédio jurídico adequado; responsabilidade profissional; credibilidade | simpatia, educação respeito |
| | Resposta às consultas | Infraestrutura moderna; Excelente localização; Ambiente aconchegante | Cumprimento do prazo; celeridade; qualificação profissional | Atenção, feedback prontidão | Interposição do remédio jurídico adequado; responsabilidade profissional; credibilidade | simpatia educação respeito |
| ACESSÓRIOS | Comparecer à audiência | - | Celeridade; qualificação profissional; pontualidade | Atenção; feedback prontidão | responsabilidade profissional; credibilidade, equilíbrio emocional | simpatia cordialidade respeito |

QUALIDADE DE SERVIÇOS EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

| | | Desdobramento | | | | |
|--|--|--|--|-------------------------------------|--|---|
| | | Aspectos Físicos | Confiabilidade | Presteza | Segurança | Empatia |
| A C E S S Ó R I O S | Sustentação oral | - | Celeridade; qualificação profissional; pontualidade | Atenção; feedback prontidão | responsabilidade profissional; credibilidade, equilíbrio emocional | simpatia, cordialidade respeito aparência |
| | Confecção de memoriais | infraestrutura moderna, ambiente aconchegante | Cumprimento do prazo estabelecido por lei, celeridade, qualificação profissional | Atenção; feedback prontidão | poder de síntese, responsabilidade profissional, credibilidade | simpatia cordialidade respeito |
| | Participação de reuniões | infraestrutura moderna, ambiente aconchegante, excelente localização | pontualidade, celeridade, qualificação profissional | atenção feedback rápido prontidão | poder de síntese, credibilidade, disponibilidade | simpatia educação cordialidade aparência |
| | Elaboração, revisão e análise de contratos | Infraestrutura moderna, ambiente aconchegante, excelente localização | pontualidade, celeridade, qualificação profissional | Atenção, feedback rápido, prontidão | poder de síntese, credibilidade, disponibilidade | Simpatia, educação cordialidade |
| | Negociação coletiva | infraestrutura moderna, ambiente aconchegante, excelente localização | pontualidade, celeridade, qualificação profissional | atenção, feedback rápido, prontidão | poder de síntese, credibilidade, eficiência | simpatia, educação cordialidade |
| | Aviamento de documentos | infraestrutura moderna, ambiente aconchegante, tecnologia avançada | pontualidade, celeridade, qualificação profissional | atenção, feedback rápido, prontidão | praticidade, credibilidade, disponibilidade | simpatia, educação cordialidade |

Fonte: Pesquisa 2013

Nos trabalhos científicos pesquisados ao período de 2009 a 2013 na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UFRN – Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Norte, na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações Nacional, no Scielo, ENEGEP, ENANPAD, Fundação Getulio Vargas (Acervo online, Revistas da FGV e BDTD), Biblioteca Digital da Produção Intelectual do Portal de Revistas da USP; Portal de Teses e Dissertações da USP, Instituto de Estudos Brasileiros), Portal de periódicos CAPES, Journal of Information, Law and Technology, Repositórios institucionais e Bibliotecas digitais, não foram identificados trabalhos que apresentassem na literatura ou em pesquisas os atributos da oferta de serviços de um escritório de advocacia a partir do modelo SERVQUAL, mostrando assim a contribuição do presente trabalho, pois identificou de forma consistente, rica, profunda e detalhada os referidos atributos.

4.4. Qualidade de Serviços dos Escritórios de Advocacia

Conforme disposto anteriormente, os serviços de um modo geral são intangíveis, inseparáveis, simultâneos e heterogêneos. Thomas *et al.* (2001) assinalam que a intangibilidade aparece comumente nos serviços legais, identificando nestes a situação de produção-consumo simultâneo, ou seja, a simultaneidade. Bebko (2000) acerca do tema em referência dispõe que um elevado nível de intangibilidade implica também em um alto grau de expectativa do cliente com relação ao serviço esperado, por decorrência de um considerável nível de incerteza e risco.

Afirma Melo (2003) que o serviço jurídico, assim como qualquer outro, apresenta a inseparabilidade, dificultando a avaliação antes do início da prestação. Assinala, ademais, a presença da heterogeneidade, conquanto tal serviço envolver um enorme componente humano, deixando ampla margem para a variabilidade da qualidade de sua execução, além de referir-se às diferenças de percepção de um cliente em distintos momentos e também às diferenças de percepção entre diferentes clientes.

Assim, é oportuno destacar um artigo - como exceção à escassez de abordagens teóricas acerca do objeto de estudo - intitulado '*Relationship Marketing in Corporate Legal Services*' (Hart; Hogg 1998), cujo foco é a qualidade do relacionamento entre firmas de advocacia e clientes corporativos. Neste texto, os autores estatuem que quando um serviço

consiste em habilidades ou conhecimentos técnicos que o contratante não possui e, por conseguinte, acaba tendo dificuldade em avaliar o resultado de sua prestação - como é o caso do serviço de advocacia - o seu processo constitui um importante fator para a avaliação da qualidade do serviço recebido.

A nova realidade imposta aos escritórios de advocacia pela globalização e aumento da demanda de serviços jurídicos, segundo Pires e Amorim (2012), os tem forçado a pensar e se adaptar a novas estratégias, para que se tornem competitivos e consigam se manter e crescer estrategicamente.

As organizações formadas por advogados, a interação entre os profissionais e destes com a sociedade devem ser bem compreendidas em benefício do tema em enfoque, destacando-se a tendência desses profissionais em unirem-se em prol do desempenho da atividade, das mudanças advindas e da globalização. Conceitualmente, a sociedade de advogados existe para viabilizar, ou melhor, facilitar a colaboração recíproca entre os sócios-advogados e demais advogados vinculados (GONÇALVES NETO, 2000).

Importante, entretanto, destacar que muitos advogados unem-se e formam sociedades em busca de um mercado competitivo mais paritário, bem como pela excelência do trabalho desenvolvido, conquanto a necessidade de diversidade e especialização associada à expectativa do mercado empresarial em concentrar questões de consultoria e assessoria jurídica nas mãos de apenas um prestador (HAPNER, 2002).

Os profissionais de direito vem se interessando pela qualidade dos serviços prestados a seus clientes e pela busca do certificado de qualidade, capaz de gerar um grande diferencial no mercado de trabalho. Ao buscar a certificação ISO 9001, resultado do aperfeiçoamento das práticas administrativas e operacionais da organização, o advogado atual, deparar-se-á com um novo desafio: o da gestão de pessoas com o objetivo de proporcionar melhores serviços e atendimento de qualidade para seus clientes.

A partir da década de 90, segundo (PEREIRA, 2006) com o desenvolvimento da globalização, fatores como a abertura do mercado aos produtos estrangeiros, clientes e fornecedores mais exigentes influenciaram para que as organizações se tornassem mais competitivas e dinâmicas.

Especialmente nos últimos anos, a consolidação da democracia brasileira, bem como o maior dinamismo da sociedade e economia, tornou o papel dos serviços advocatícios no Brasil cada vez mais importante. Tendo isto em vista, o mercado jurídico brasileiro que passa, atualmente, por um movimento peculiar de profissionalização da administração de suas bancas (PIRES; AMORIM, 2012).

Grandes bancas e escritórios de pequeno e médio porte caminham para o que é denominado como advocacia empresarial. As sociedades de advogados começam a deixar a estereotipia que lhe são peculiares, para serem reconhecidas como grandes empresas de prestação de serviços jurídicos. Embora esse movimento seja recente em nosso País, nos Estados Unidos essa prática está formalizada há, pelo menos, quarenta anos (ASSOCIATION OF LEGAL ADMINISTRATORS, 2012).

Dentro de um escritório de advocacia, de qualquer porte, a busca por fazer melhor, por fazer mais rápido, por satisfazer ou exceder padrões de excelência deve ser objeto da pauta diária do trabalho. Seguramente, a qualidade, seja técnica, jurídica ou administrativa, do ambiente de trabalho, do relacionamento entre as pessoas (internas e externas), é um tema de fundamental importância dentro de um escritório de advocacia (OLIVEIRA, 2012).

Seguramente, a qualidade vem ganhando grande importância nos serviços de uma forma geral seja decorrente da globalização, seja do impacto das tecnologias de informação, como expressa HAPNER (2002). De maior importância em face da influência de ambos fatores, posto que para atuar em uma economia globalizada é inevitável que se invista em qualidade de serviço afim de obter bons resultados, e satisfação ao cliente, boas soluções tecnológicas.

O fenômeno da Globalização modificou sobremaneira a realidade dos consumidores, governos e das empresas, sejam estas pequenas ou grandes, de serviços ou de produtos. Enquanto, o fenômeno trouxe consigo o crescimento dos fluxos de comércio de bens e serviços e do investimento internacional. Trouxe também a aceleração dos fluxos de capitais e tecnologias, cujos efeitos atingem a todos, ocasionando aumento de concorrência e instabilidade econômica (SELEM, 2004).

O serviço jurídico não foge em essência das características gerais dos serviços. Ademais, preenche também os requisitos de atividade profissional, podendo citar-se, como exemplo, a dificuldade de sua

avaliação por parte do cliente. Reforçando este aspecto, ressalta o alto grau de intangibilidade do serviço de advocacia, que por sua vez acaba por ensejar um elevado nível de incertezas para o cliente (MELO, 2003).

Assim, a literatura preceitua o peso de aspectos não técnicos para a concepção da qualidade do serviço em questão. Por sua vez, infere-se a importância da qualidade das interações do cliente com o escritório no decorrer do processo de prestação de um serviço jurídico, que pode demorar meses ou anos. Através dessas interações o cliente vai construindo e atualizando continuamente suas expectativas. Isto justifica a atenção atribuída a medidas que reforcem as expectativas do cliente, no que diz respeito aos seus pontos fortes (comunicação, entrega do serviço principal e gerenciamento eficiente de reclamações).

A princípio, observa-se uma pertinência do modelo genérico de Grönroos – da qualidade total do serviço composta das dimensões funcional e técnica - para o serviço de advocacia empresarial. A partir desse modelo, o cliente usa aspectos do processo de entrega do serviço (dimensão funcional) para inferir que os advogados que atuaram no seu caso, inobstante a não obtenção de uma solução favorável no final, empregaram ao máximo seus recursos técnicos e habilidades para obtenção do melhor resultado possível para seu contratante (dimensão técnica).

Nesse contexto, afirma Selem (2004) que as empresas vêm buscando aprimorar os serviços prestados; os profissionais se qualificarem, de forma a superar as adversidades e equilibrar a competitividade, notadamente diante do crescimento significativo no setor seja de profissionais advogados, seja de serviços jurídicos mais especializados e os desafios decorrentes da velocidade com que as mudanças acontecem.

Nesse prisma, se o setor jurídico está vivendo uma acirrada disputa entre advogados pelo mercado de trabalho, e assistindo uma luta entre escritórios já estabelecidos tentando consolidar uma posição frente aos clientes, o que finda por esbarrar no Código de Ética da Ordem dos Advogados do Brasil, é cada vez mais necessário encontrar meios eficazes para amenizar essa disputa.

Na busca pela excelência os escritórios de advocacia segundo Pereira (2006) estão modificando o uso de seus recursos estratégicos, utilizando-se a Gestão do Conhecimento, e atribuindo-lhe sucesso em suas atividades mais essenciais, destacando que no caso jurídico, tem se transformado no diferencial, conquanto passarem os advogados a si

preocupar com atividades de produção de conhecimento recorrendo ao auxílio bibliotecário a fim de manter seu foco no atendimento diferenciado de seu cliente e na construção de um relacionamento produtivo com eles.

O serviço jurídico, como quaisquer outros, traz consigo a inseparabilidade, o que assinala a dificuldade do mesmo ser avaliado antes do início da sua prestação segundo afirma Melo (2003).

Por sua vez, acresce que identifica no serviço legal a situação de produção-consumo simultânea, e assinala a presença da heterogeneidade, posto que o serviço de advocacia envolve um enorme componente humano, e por isso deixa ampla margem para a variabilidade da qualidade de sua execução, tanto no que se refere a diferentes prestadores, quanto no que se refere a diferentes períodos de tempo, inferindo-se a partir disto a importância do atendimento no serviço, que por sua vez, reforça a visão a respeito da influência de fatores não técnicos no julgamento da sua qualidade (MELO, 2003).

Vê-se, desta feita, a necessidade de planejamento estratégico o que não se observa na prática, seja com relação especialmente aos escritórios de advocacia de pequeno e médio porte, grande maioria e os de origem familiar, conforme dados fornecidos pela Ordem dos Advogados do Estado do Rio Grande Norte.

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.

Infere-se, segundo Melo (2003) a importância da qualidade das interações do cliente com o escritório no decorrer do processo de prestação de um serviço jurídico, que pode demorar meses ou anos. Através dessas interações o cliente vai construindo e atualizando continuamente suas expectativas. Isto justifica a atenção atribuída a medidas que reforcem as expectativas do cliente no que diz respeito aos seus pontos fortes (comunicação, entrega do serviço principal e gerenciamento eficiente de reclamações).

Na seara jurídica, vislumbra-se que os serviços nos escritórios são desenvolvidos por atividades em diversos ramos do Direito e tais profissionais são regularmente desafiados pela velocidade das mudanças

que acontecem, sendo cada vez mais evidente a exigência dos clientes pela garantia da qualidade e da eficiência dos serviços contratados (PINTO, 2011).

Algo que reflete bem isso é o aspecto caracterizador dos serviços, que conforme Kotler, Hayes e Bloom (2002,) são: intangibilidade; indivisibilidade; variabilidade; perecibilidade; e, a participação do cliente no processo. Todas essas características são bem visíveis na prestação de serviços jurídicos, ou seja, são intangíveis, pois o cliente não pode vê-los ou pegá-los antes de sua contratação, no mínimo pode ver exemplos de ações parecidas. São indivisíveis, já que dependem profundamente do profissional contratado.

Existe a variabilidade, pois há a possibilidade de ocorrerem erros, tanto por parte do advogado, como de outros funcionários envolvidos e são perecíveis, já que servem para aquele momento, devido às fases que abrangem uma ação judicial. A participação do cliente nos serviços jurídicos é imprescindível, sendo muitas vezes “peça chave” do problema, ou parte da ação judicial, sendo com isso, todas as informações prestadas por ele de extrema importância, pois formarão o contexto principal.

O mundo jurídico hoje, segundo esclarece Santos (2010) passa por uma série de transformações e somente o conhecimento técnico jurídico não se mostra suficiente; impondo-se, necessariamente, o conhecimento administrativo e de marketing de forma a 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.

“Segundo Bertozzi (2005, p. 13), o mundo jurídico está à procura de um novo caminho, uma maneira eficaz, porém ética de se adequar 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.

Esse mesmo autor afirma que 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.

Ao discorrer sobre o marketing jurídico, Bertozzi (2005, p. 55), 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 se posicionar 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.

O marketing jurídico, segundo discorre Santos (2010), tem por escopo oferecer uma base sobre a qual sejam desenvolvidas as atividades do escritório onde, além de divulgar seus serviços valorize suas estratégias aplicando-as nas atividades que oferece ao mercado, de tal maneira que as tornem rentáveis para o escritório.

Registra ainda, que para obter êxito no marketing jurídico, mostra-se imprescindível 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 o que está a sua volta e reconhecendo as mudanças que ocorrem. Ao elaborar um plano de marketing visando o escritório, pode se estabelecer as metas para caminhar de forma segura, além de aprimorar a qualidade do atendimento e dos serviços ofertados.

Nesse contexto, ao se direcionar as necessidades do cliente, buscando reconhecer e antecipar suas imposições imediatas e futuras, o advogado estará voltando-se ao mundo empresarial, e procurando aplicar critérios também no meio jurídico (SANTOS, 2010).

Nesse prisma, denota-se que a gestão do escritório, segundo dispõe o mencionado autor precisa buscar também, além dos recursos jurídicos os administrativos, de forma que ofereçam 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, destacando-se, seja pelo conhecimento, capacitação, seja pela transparência, porém tudo calcado nas normas e disciplinas 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. No contexto dos escritórios de advocacia Esequiel (2013, p1-3) afirma que as sociedades de advogados apresentam características bem particulares, registrando que as mesmas têm se firmado cada vez mais:

Como verdadeiras empresas prestadoras de serviços jurídicos [...] e cada vez que um escritório busca apresentar-se como um fornecedor de serviços jurídicos é esperado que se apresente como profundo conhecedor de seu futuro

cliente, com excelente entendimento do mercado onde ele está inserido e como alguém que tenha real proposta para agregar valor.

Nesse sentido Agostini (2010) dispõe que os escritórios de advocacia configuram-se como prestação de serviços jurídicos destinados a públicos-alvo distintos, com demandas específicas, tratadas em regra pelos advogados de acordo com as características apresentadas pelos clientes.

Assim, a avaliação da qualidade dos serviços prestados ocorre por meio da percepção do usuário a respeito dos pontos positivos e negativos em relação à organização e aos serviços por esta prestados, sendo nesse sentido observadas para proceder a avaliação da qualidade quatro dimensões: credibilidade, agilidade, garantia, empatia e aspectos tangíveis (VEIGA; MOURA, 2003).

Um dos aspectos que deve ser considerado pelas organizações para a conquista da confiabilidade e fidelização é a prestação de serviços com foco na percepção do cliente, da transparência e da superação das suas expectativas. Nesse contexto, os clientes ficam satisfeitos quando atingidas ou superadas as suas expectativas (BERRY; PARASURAMAN; ZEITHAML, 1994).

Além disso, segundo expõe Agostini (2010) os serviços jurídicos prestados pelas organizações, possuem elevado nível de interação e costumização, uma vez ser imprescindível um bom relacionamento entre o profissional e o cliente, viabilizando a prestação de um serviço jurídico personalizado, para o qual são demandados os conhecimentos altamente especializados dos profissionais da advocacia.

Assim, sustenta o mencionado autor que a execução dos serviços quando realizada com eficiência, culminará na obtenção da máxima eficácia nos resultados objetivados produzindo efeitos que determinam a fidelização e a satisfação dos clientes da organização prestadora de serviços jurídicos.

Nesse diapasão, a qualidade nos serviços já é compreendida como uma ferramenta que busca consolidar o enfrentamento de adversidades na prestação dos serviços. Assim, por meio da busca do modelo padrão, faz-se necessário estabelecer instrumentos nas boas práticas institucionais, em meio às quais a qualidade desempenha um papel essencial, sendo considerada um diferencial concorrente ou

requisito para poder competir, sendo a norma ISO 9001:2000 utilizada em nível mundial, estimulando, desta feita, o uso da padronização nos distintos níveis organizacionais (TRINDADE, 2004).

Surge uma nova tendência para a advocacia, segundo dispõe Agostini (2010), capaz de aplicar nas organizações prestadoras de serviços jurídicos ferramentas da ciência da administração com vistas a vencer os óbices impostos pelo mercado advocatício, atribuindo a essa tendência a denominação de administração legal.

Durante muito tempo, alega a mencionada autora, que a atividade advocatícia esteve limitada à prestação de serviços jurídicos sem haver relevância com relação à gestão financeira, de recursos humanos, de marketing, entre outros, constituindo mais um obstáculo a ser enfrentado no cotidiano profissional.

Diante disso, entende Cassiano (2013) ser imprescindível que os advogados estejam atentos às mudanças que vem ocorrendo no mercado, e, sobretudo concebam o escritório como uma organização empresarial voltada aos segmentos jurídicos, cujos clientes vêm apresentando cada vez mais um nível de exigência por qualidade e satisfação, impondo-se a inovação e reinvenção da advocacia, repensando a própria gestão empresarial em vigor atualmente.

A Qualidade na prestação do serviço advocatício não está relacionada tão somente ao marketing, mas também e intimamente a necessidade de agilidade e rapidez no relacionamento com os órgãos judiciais, no cumprimento dos prazos estabelecidos pela justiça, na tomada de decisões e no ajuizamento da ação apropriada, determinações essas alinhadas a inúmeras regras e modelos jurídicos (PINTO, 2011).

Assim, observa-se que a estrutura administrativa é um aspecto de muita importância dentro da área jurídica, pois uma estrutura inadequada pode vir a acarretar atrasos na análise das ações, equívocos nas tomadas de decisões, comprometendo sobremaneira o Direito da parte envolvida e de igual forma o nome da sociedade, com grande impacto.

Neste capítulo foi percorrido sobre o conceito de serviços, gestão de serviços, qualidade de serviços, oferta de serviços, o Modelo Servqual, serviços advocatícios e qualidade de serviços nos escritórios de advocacia.



5. CONFRONTO DA VISÃO DO ADVOGADO COM A DO CLIENTE

Este capítulo apresenta os resultados de pesquisa de campo sobre a oferta de serviços de escritórios de advocacia e a identificação dos seus atributos para cada tipo de serviço, levando-se em consideração as dimensões da qualidade de serviços.

Na coleta de dados foram entrevistados representantes de 50 escritórios de advocacia (advogados) e 120 clientes empresariais, ou seja, representantes de empresas que têm contrato regular com escritórios de advocacia.

O instrumento de pesquisa aplicado foram dois questionários com questões objetivas, tendo como finalidade avaliar a percepção dos advogados e dos clientes com relação à importância e à percepção da qualidade dos serviços, associada à oferta de serviços prestados por escritório de advocacia, a partir dos atributos encontrados anteriormente. Os questionários utilizaram escala *Likert* de 11 (onze) pontos para avaliação da importância variando de 0 (pouco importante) a 10 (muito importante), e para avaliação do desempenho 0 (desempenho péssimo) a 10 (desempenho excelente).

Os questionários foram auto administrados, com acompanhamento de pesquisadores treinados, preservando-se, assim, a isenção e eventual orientação sobre a compreensão das questões. A metodologia pode ser vista em profundidade em Santos (2014).

O teste estatístico *Cronbach's Alpha* que verifica a confiabilidade dos dados, realizado por conjunto de fatores, constatou também que todos os 5 fatores avaliados (Importância e desempenho) pelos escritórios e empresas jurídicas, obtiveram um alfa de Cronbach's oscilando entre 0,820 a 0,964. Ou seja, consistência dos dados classificada como satisfatória em ambas as dimensões, conforme se observa da Tabela 1:

Tabela 1- Teste estatístico Cronbach's Alpha por conjunto de fatores

| Fatores | Escritório | Empresas jurídicas | | |
|------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| | Grau de importância | Grau de satisfação | Grau de importância | Grau de satisfação |
| Aspectos físicos | 0,860 | 0,908 | 0,941 | 0,964 |
| Confiabilidade | 0,840 | 0,849 | 0,921 | 0,944 |
| Presteza | 0,891 | 0,836 | 0,917 | 0,954 |
| Segurança | 0,807 | 0,833 | 0,914 | 0,942 |
| Empatia | 0,820 | 0,880 | 0,952 | 0,959 |

Fonte: Pesquisa 2014

Foi feita uma comparação descritiva da média atingida dos atributos em estudo, com relação ao grau de importância e desempenho. Em anexo (Tabela 17, 18, 19 e 20), segue o detalhamento dessas análises descritivas.

As tabelas 2 e 3 mostram a comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios de advocacia e clientes quanto aos aspectos físicos:

Tabela 2: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos à avaliação dos escritórios (Respostas dos Advogados) quanto aos aspectos físicos.

| Atributos | Importância | Desempenho |
|---|-------------|------------|
| Conservação, higiene e limpeza | 9,12 | 9,33 |
| Infraestrutura (equipamentos utilizados, ambiente, móveis, etc) | 8,72 | 8,57 |
| Uso de tecnologia avançada no escritório (computadores, <i>scanners</i> , impressoras e copiadora) | 8,54 | 9,04 |
| Ambiente aconchegante | 8,29 | 8,33 |
| Localização do escritório | 8,14 | 8,67 |
| Comodidade na utilização de serviços (o escritório presta de serviços de apoio ao cliente. Ex: pagamento de custas processuais, emissão de guias, elaboração de cálculos, etc.) | 8,14 | 8,06 |
| Existência de estacionamento | 7,65 | 7,86 |

Fonte: Pesquisa 2014

O resultado mostra que, do ponto de vista de aspectos físicos, o que o advogado mais valoriza é a conservação e limpeza. De certo modo, podemos dizer que ambiente limpo conta mais do que infraestrutura, tecnologia e ambiente aconchegante.

Interessante notar que, embora o uso de tecnologia avançada e ambiente aconchegante sejam considerados importantes, tiveram importância menor que a conservação e limpeza e a disponibilidade de infraestrutura. Isto leva a uma reflexão sobre até que ponto é necessário investir tanto em escritórios suntuosos e com materiais de custo elevado, transparecendo, até mesmo, espaços com muito luxo e glamour.

Do mesmo modo, a localização foi considerada mais importante que a existência de estacionamento. Ou seja, num mundo onde cada vez mais as pessoas fazem uso de estacionamento pago, mostrando disposição a pagar por um estacionamento, desde que o escritório seja bem localizado.

Tabela 3: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação das empresas jurídicas (clientes) quanto aos aspectos físicos.

| Atributos | Importância | Desempenho |
|---|-------------|------------|
| Uso de tecnologia avançada no escritório (computadores, <i>scanners</i> , impressoras e copiadora) | 8,78 | 8,86 |
| Conservação, higiene e limpeza | 8,77 | 8,71 |
| Comodidade na utilização de serviços (o escritório presta de serviços de apoio ao cliente. Ex: pagamento de custas processuais, emissão de guias, elaboração de cálculos, etc.) | 8,41 | 8,63 |
| Localização do escritório | 8,30 | 8,43 |
| Ambiente aconchegante | 8,23 | 8,66 |
| Infraestrutura (equipamentos utilizados, ambiente, móveis, etc) | 8,20 | 8,39 |
| Existência de estacionamento | 7,57 | 7,64 |

Fonte: Pesquisa 2014

Para os clientes, em primeiro lugar de importância vem o uso de tecnologia avançada, certamente em virtude da facilidade de comunicação com o advogado através de celulares, mensagens de texto, emails, redes sociais, bem como, em decorrência da implantação do processo judicial eletrônico que obriga o advogado a acompanhar as novas ferramentas necessárias para desenvolver o seu mister com mais celeridade em busca de uma prestação jurisdicional rápida e que satisfaça aos interesses do cliente.

Os clientes classificaram a importância de existência de estacionamento em último lugar, o que nos leva a afirmar que o cliente

procura o advogado, onde quer que ele esteja, a despeito de localização e da existência de estacionamento, ou mesmo de ambiente aconchegante.

A tecnologia avançada apresenta-se, portanto, como de suma importância na infraestrutura de uma forma em geral para os clientes questionados, uma vez que está intimamente relacionada com o desempenho e celeridade imposta no andamento do trabalho advocatício.

As tabelas 4 e 5 mostram a comparação entre importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios de advocacia e clientes quanto à confiabilidade.

Tabela 4: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios (advogados) quanto à confiabilidade

| Atributos | Importância | Desempenho |
|---|-------------|------------|
| Cumprimento dos prazos processuais | 9,96 | 9,65 |
| Celeridade (rapidez da prestação de serviços) | 9,67 | 9,14 |
| Conhecimento demonstrado pela equipe de advogados | 9,59 | 9,39 |
| Cumprimento da obrigação contratual | 9,58 | 9,45 |
| Eficiência (grau do atingimento do resultado do processo) | 9,00 | 9,04 |
| Relacionamento do escritório com o Poder Judiciário | 8,78 | 8,77 |

Fonte: Pesquisa 2014

A confiabilidade foi a dimensão que apresentou maior grau de importância e desempenho por parte dos escritórios de advocacia (advogados), em consonância com os estudos de Zeithaml, Parasuramane Berry (1990).

Referida constatação leva a concluir que a relação existente entre o advogado e cliente necessita de uma relação cada vez mais estreita e que reflita todas as expectativas do cliente para o cumprimento do que foi pactuado. Assim, surgem os atributos do cumprimento dos prazos processuais, celeridade, conhecimento da equipe de advogados, cumprimento da obrigação contratual, eficiência e relacionamento do escritório com o Poder Judiciário como atributos que retratam a dimensão da confiabilidade.

É princípio basilar da relação entre advogado e cliente a existência da confiança mútua, demonstrando os resultados apresentados a referida importância. Grönroos (2009) afirma que a confiabilidade significa que a empresa oferece um serviço correto, entregando o prometido dentro do prazo estipulado.

Através do estudo realizado, extrai-se que o cumprimento dos prazos representa o mais importante dos atributos relacionados, a expressar não apenas a confiabilidade com relação ao escritório e profissional envolvido, mas especialmente responsabilidade no desempenho da função.

Tabela 5: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação das empresas jurídicas (clientes) quanto à confiabilidade

| Atributos | Importância | Desempenho |
|---|-------------|------------|
| Conhecimento demonstrado pela equipe de advogados | 9,12 | 8,79 |
| Cumprimento da obrigação contratual | 8,96 | 8,84 |
| Eficiência (grau do atingimento do resultado do processo) | 8,91 | 8,64 |
| Relacionamento do escritório com o Poder Judiciário | 8,79 | 8,68 |
| Celeridade (rapidez da prestação de serviços) | 8,77 | 8,56 |
| Cumprimento dos prazos processuais | 8,76 | 8,82 |

Fonte: Pesquisa 2014

Quanto à importância atribuída pelos clientes na dimensão de confiabilidade, o conhecimento da equipe de advogados apresentou maior pontuação, evidenciando assim a preocupação dos clientes quanto ao conhecimento demonstrado pela equipe de advogados, a incidir logicamente sobre o grau de especialidade, bem como o cumprimento da obrigação contratual que, intimamente, representa a responsabilidade no desempenho eficiente do trabalho.

Merece chamar a atenção, que os demais atributos da dimensão da confiabilidade como eficiência, relacionamento com o Poder Judiciário, celeridade e cumprimento dos prazos processuais possuem também grande importância, chegando-se tal conclusão pela pontuação obtida, significando dizer todos os atributos mencionados são relevantes para o desenvolvimento da atividade advocatícia a contento.

Com relação ao desempenho, o cumprimento da obrigação contratual foi o destaque, o que mostra, cada vez mais, que os clientes desejam que o advogado preste o serviço de forma satisfatória, demandando aos profissionais advogados a necessidade de transmitirem aos clientes que a atividade desempenhada é de meio e não atividade fim, bem como, a obrigatoriedade de informar os riscos inerentes àquela demanda, seja na esfera administrativa e/ou judicial.

A seguir a tabela 6 e 7 apresenta uma comparação média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios de advocacia e clientes quanto à presteza:

Tabela 6: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios (advogados) quanto à presteza

| Atributos | Importância | Desempenho |
|--|-------------|------------|
| Atenção ao cliente | 9,73 | 9,41 |
| Pontualidade em relação aos compromissos assumidos com o cliente | 9,62 | 9,33 |
| Feedback rápido (resposta ao cliente sobre o que está sendo/foi realizado) | 9,49 | 8,73 |
| Disponibilidade da equipe de advogados | 9,16 | 9,10 |
| Prontidão da equipe de advogados | 9,04 | 8,98 |

Fonte: Pesquisa 2014

Avaliando a importância atribuída pelos escritórios de advocacia na dimensão prestação, a atenção ao cliente e o feedback rápido apresentaram maior destaque em virtude da cobrança que os profissionais recebem diariamente em busca de resultados rápidos para as demandas de sua responsabilidade. Os advogados, diante dos avanços tecnológicos e da disponibilidade do acesso pelos clientes dos seus processos na esfera judicial, ficam cada vez mais expostos, e mais do que nunca se tornou obrigatória a informação sobre qualquer andamento processual ao cliente, posto que, não havendo rapidez neste feedback, o mesmo levará até ao advogado a informação processual, antes mesmo de ter ocorrido a publicidade através da disponibilização do despacho ou decisão para o advogado.

Nesse tópico, busca-se verificar a importância que os advogados demonstram com relação à atenção ao cliente, concluindo-se buscar uma maior preocupação com relação ao problema apresentado, esperando, desta forma, que seja atendido, conseqüentemente, com a pontualidade devida e mediante feedback rápido.

Tabela 7: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação das empresas jurídicas (clientes) quanto à prestação

| Atributos | Importância | Desempenho |
|--|-------------|------------|
| Atenção ao cliente | 9,83 | 8,88 |
| Pontualidade em relação aos compromissos assumidos com o cliente | 9,03 | 8,67 |
| Disponibilidade da equipe de advogados | 8,80 | 8,69 |
| Feedback rápido (resposta ao cliente sobre o que está sendo/foi realizado) | 8,73 | 8,41 |
| Prontidão da equipe de advogados | 8,70 | 8,62 |

Fonte: Pesquisa 2014

Para os clientes, na dimensão prestação, a atenção ao cliente foi primordial, em virtude da necessidade deste transmitir ao advogado toda a sua carga emocional que na maioria das vezes está presente em decorrência dos litígios existentes. Assim, o simples fato do advogado escutar o que o cliente está disposto a dizer ou desabafar possui importância para a contratação do advogado, na medida em que o cliente, naquele momento, encontra-se fragilizado e uma palavra ou exposição embasada sobre determinada matéria poderá reduzir ou eliminar aquela aflição momentânea.

Atualmente passou a ser bastante frequente a mudança de advogado por parte do cliente pelo simples fato de este não dar o feedback rápido sobre os seus questionamentos ou pelo fato de não ter a oportunidade de ter o contato pessoal com o advogado, em algumas vezes, somente para o mesmo compartilhar as suas aflições. Chega-se à conclusão de que, em algumas oportunidades, que o cliente quase necessita de um psicólogo e não de advogado, em face da necessidade apenas de escutar uma palavra de consolo ou de compartilhar as suas angústias.

As tabelas 8 e 9 mostram a comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionado à avaliação dos escritórios de advocacia e clientes quanto à segurança:

Tabela 8: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios (advogados) quanto à segurança

| Atributos | Importância | Desempenho |
|--|-------------|------------|
| Responsabilidade profissional da equipe de advogados | 9,78 | 9,35 |
| Credibilidade do escritório de advocacia | 9,61 | 9,45 |
| Capacidade de identificação de alternativas em benefício do processo | 9,08 | 9,04 |
| Equilíbrio emocional demonstrado pela equipe de advogados | 8,92 | 9,13 |
| Facilidade em transmitir o conhecimento | 8,74 | 8,94 |
| Poder de síntese da equipe de advogados | 8,44 | 8,71 |

Fonte: Pesquisa 2014

Na dimensão segurança, em avaliação pelos escritórios de advocacia, a responsabilidade profissional apresenta-se como atributo de maior importância, a mostrar, desta feita, a necessidade da realização de um trabalho confiável, realizado por profissionais qualificados, de forma célere e com competência inerente ao trabalho desenvolvido. Já quanto ao seu desempenho foi visto que a capacidade de identificação de alternativas em benefício do processo mereceu maior destaque.

A credibilidade do escritório é um atributo que sempre merecerá atenção especial por parte dos advogados, posto que, isto é fundamental para transmitir aos clientes e à sociedade como um todo o grau de seriedade e transparência dos profissionais ali existentes. Prova disto é que, nas Sociedades de Advogados, para se ter uma ideia da sua importância, é

permitido pela legislação vigente, mesmo após o falecimento de sócio do escritório, a manutenção do seu nome na sociedade, desde que tal previsão conste no estatuto social. Ou seja, mesmo com o falecimento do sócio, as outras gerações poderão usufruir da conquista da credibilidade adquirida no âmbito da sociedade da marca do escritório, podendo continuar usufruindo daquele status obtido, cabendo aos sucessores a missão de continuar praticando as mesmas condutas antes praticadas para que a credibilidade da marca seja eternizada.

Já quanto ao seu desempenho foi visto que a capacidade de identificação de alternativas em benefício do processo escolhido prioritariamente representa a importância dada para que sejam empreendidas ao processo soluções alternativas e viáveis para o deslinde da questão posta.

Tabela 9: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação das empresas jurídicas (clientes) quanto à segurança

| Atributos | Importância | Desempenho |
|--|-------------|------------|
| Responsabilidade profissional da equipe de advogados | 9,15 | 8,80 |
| Credibilidade do escritório de advocacia | 8,98 | 8,73 |
| Equilíbrio emocional demonstrado pela equipe de advogados | 8,96 | 8,88 |
| Facilidade em transmitir o conhecimento | 8,76 | 8,60 |
| Poder de síntese da equipe de advogados | 8,72 | 8,74 |
| Capacidade de identificação de alternativas em benefício do processo | 8,64 | 8,63 |

Fonte: Pesquisa 2014

Nos aspectos de segurança, avaliados pelos clientes, temos a responsabilidade profissional e a credibilidade do escritório como atributos mais importantes. Já quanto ao seu desempenho foi visto que o equilíbrio emocional da equipe e a responsabilidade profissional mereceram maior atenção.

A responsabilidade profissional e a credibilidade do escritório estão interligadas e para os clientes tais atributos são imprescindíveis no momento da contratação, na medida em que se busca, com a contratação do advogado para a solução dos litígios existentes, o êxito esperado naquela demanda.

Depreende-se do exposto, a importância da responsabilidade profissional e da necessidade de uma equipe profissional equilibrada apontada pelos clientes, a demonstrar a busca por uma equipe competente que empreenda resultados eficientes.

Na análise da matriz de importância e desempenho, as tabelas 10 e 11 apresentam uma comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios de advocacia e clientes quanto à empatia:

Tabela 10: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios (advogados) quanto à empatia

| Atributos | Importância | Desempenho |
|---|-------------|------------|
| Respeito demonstrado pela equipe de advogados | 9,10 | 9,31 |
| Educação demonstrada pela equipe de advogados | 8,88 | 9,12 |
| Cordialidade demonstrada pela equipe de advogados | 8,78 | 9,08 |
| Simpatia demonstrada pela equipe de advogados | 8,76 | 9,04 |
| Aparência da equipe de advogados | 8,66 | 8,88 |

Fonte: Pesquisa 2014

Aqui tem-se avaliação da importância e desempenho da dimensão empatia da equipe de advogados em que, na opinião dos escritórios de advocacia, o respeito demonstrado pela equipe de advogados, a educação e a cordialidade são preponderantes.

A importância demonstrada quanto ao respeito pela equipe de advogados, mostra a necessidade em se buscar uma relação intimista entre o advogado e cliente, buscando compreensão do problema, projetando a solução mais adequada ao deslinde da questão posta.

Tabela 11: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação das empresas jurídicas (clientes) quanto à empatia

| Atributos | Importância | Desempenho |
|---|-------------|------------|
| Respeito demonstrado pela equipe de advogados | 9,19 | 9,01 |
| Educação demonstrada pela equipe de advogados | 9,03 | 9,00 |
| Cordialidade demonstrada pela equipe de advogados | 8,89 | 8,84 |
| Aparência da equipe de advogados | 8,80 | 8,97 |
| Simpatia demonstrada pela equipe de advogados | 8,55 | 8,75 |

Fonte: Pesquisa 2014

Para os clientes a dimensão da empatia apresentou maior grau de importância e desempenho, indicando assim, que o bom relacionamento com cliente possui relevância na análise do desempenho profissional do advogado, superando na pesquisa realizada as dimensões da confiabilidade, segurança, presteza e aspectos físicos.

Diante do resultado apresentado, conclui-se que a relação entre cliente e advogado com respeito, cordialidade, boa aparência e simpatia possuem importância no momento da contratação do profissional, o que nos leva a presumir que tal cenário seja em decorrência do momento que vive a sociedade como um todo, onde o ser humano não é tratado com o devido respeito pelos entes públicos nas esferas municipal, estadual e federal, o que faz com que as pessoas procurem o Poder Judiciário na busca de solucionar os seus conflitos, surgindo o advogado como uma figura importante e como fonte de esperança para salvaguardar interesses individuais e coletivos.

A tabela 12 apresenta um comparativo do grau de importância versus desempenho entre os escritórios de advocacia e os clientes.

Tabela 12: Comparação do grau de importância e desempenho entre escritório e empresa

| Atributos | Importância | | Desempenho | Valor-p | | |
|-----------|-------------|---------|------------|------------|---------|-------|
| | Escritório | Empresa | | Escritório | Empresa | |
| 1 | 8,72 | 8,20 | 0,073 | 8,57 | 8,39 | 0,469 |
| 2 | 9,12 | 8,77 | 0,124 | 9,33 | 8,71 | 0,003 |
| 3 | 8,14 | 8,30 | 0,594 | 8,67 | 8,43 | 0,389 |
| 4 | 7,65 | 7,57 | 0,849 | 7,86 | 7,64 | 0,556 |
| 5 | 8,29 | 8,23 | 0,871 | 8,33 | 8,66 | 0,202 |
| 6 | 9,96 | 8,76 | 0,001 | 9,65 | 8,82 | 0,001 |
| 7 | 9,67 | 8,77 | 0,002 | 9,14 | 8,56 | 0,023 |
| 8 | 9,59 | 9,12 | 0,038 | 9,39 | 8,79 | 0,023 |
| 9 | 9,73 | 9,83 | 0,936 | 9,41 | 8,88 | 0,017 |
| 10 | 9,49 | 8,73 | 0,005 | 8,73 | 8,41 | 0,226 |
| 11 | 9,04 | 8,70 | 0,210 | 8,98 | 8,62 | 0,135 |
| 12 | 9,08 | 8,64 | 0,116 | 9,04 | 8,63 | 0,079 |
| 13 | 9,78 | 9,15 | 0,002 | 9,35 | 8,80 | 0,027 |
| 14 | 9,61 | 8,98 | 0,006 | 9,45 | 8,73 | 0,014 |
| 15 | 8,76 | 8,55 | 0,390 | 9,04 | 8,75 | 0,198 |
| 16 | 8,88 | 9,03 | 0,461 | 9,12 | 9,00 | 0,573 |
| 17 | 8,78 | 8,89 | 0,614 | 9,08 | 8,84 | 0,301 |

QUALIDADE DE SERVIÇOS EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

| Atributos | Importância | Valor-p | Desempenho | Valor-p | |
|-----------|-------------|---------|------------|------------|------------|
| | Escritório | Empresa | | Escritório | Empresa |
| 18 | 9,10 | 9,19 | 0,606 | 9,31 | 9,01 0,141 |
| 19 | 8,92 | 8,96 | 0,836 | 9,13 | 8,88 0,271 |
| 20 | 8,44 | 8,72 | 0,239 | 8,71 | 8,74 0,933 |
| 21 | 9,58 | 8,96 | 0,011 | 9,45 | 8,84 0,008 |
| 22 | 9,16 | 8,80 | 0,150 | 9,10 | 8,69 0,085 |
| 23 | 9,62 | 9,03 | 0,013 | 9,33 | 8,67 0,015 |
| 24 | 8,74 | 8,76 | 0,942 | 8,94 | 8,60 0,230 |
| 25 | 9,00 | 8,91 | 0,685 | 9,04 | 8,64 0,124 |
| 26 | 8,54 | 8,78 | 0,386 | 9,04 | 8,86 0,404 |
| 27 | 8,14 | 8,41 | 0,349 | 8,06 | 8,63 0,047 |
| 28 | 8,78 | 8,79 | 0,946 | 8,77 | 8,68 0,699 |
| 29 | 8,66 | 8,80 | 0,527 | 8,88 | 8,97 0,661 |

Fonte: Pesquisa 2014

Os resultados apresentados mostram que os escritórios de advocacia (advogados) apresentaram avaliações superiores com relação à importância e desempenho dos atributos em relação aos clientes, indicando que existiu na pesquisa de campo realizada uma espécie de auto-avaliação dos mesmos, na medida em que todos os entrevistados eram advogados e representavam naquele momento os seus escritórios de advocacia, seja na qualidade de sócio, seja na função de advogado contratado e os atributos estavam intimamente relacionados ao exercício regular da sua profissão.

Por outro lado, a avaliação dos atributos por parte dos clientes pode ser considerada de nível elevado, diante das análises já apresentadas, o que induz a interpretação de que existe satisfação dos entrevistados com os serviços prestados pelos advogados.

Quanto ao seu grau de importância, para um nível de significância de 5%, tem-se evidências de diferença estatística nos atributos 6 (cumprimento de prazos processuais), 7 (celeridade), 8 (conhecimento demonstrado pela equipe de advogados), 10 (feedback rápido), 13 (responsabilidade profissional da equipe de advogados), 14 (credibilidade do escritório de advocacia), 21 (cumprimento da obrigação contratual) e 23 (pontualidade em relação aos compromissos assumidos com o cliente), onde os escritórios atribuíram maior grau de importância nesses itens que as pessoas jurídicas. Esse comportamento também foi visto, quanto ao grau de desempenho nos itens 2 (conservação, higiene e limpeza), 6 (cumprimento dos prazos processuais), 7 (celeridade), 8 (conhecimento demonstrado pela equipe de advogados), 9 (atenção do cliente), 13 (responsabilidade profissional da equipe de advogados), 14 (credibilidade do escritório de advocacia), 21 (cumprimento de obrigação contratual), 23 (pontualidade em relação aos compromissos assumidos com o cliente) e 27 (comodidade na utilização de serviços).

Para construção das dimensões estudadas foi realizada uma média aritmética dos itens ligados as 5 (cinco) dimensões. A tabela 13 traz a comparação do grau da importância e desempenho entre os escritórios de advocacia e os clientes a partir das dimensões do Modelo Servqual (aspectos físicos, confiabilidade, presteza, segurança e empatia), apresentando os seguintes resultados:

Tabela 13: Comparação do grau da importância e desempenho entre escritório (advogados) e empresas jurídicas (clientes)

| Dimensões | Importância | | Valor-p | Desempenho | | Valor-p |
|------------------|-------------|---------|---------|------------|---------|---------|
| | Escritório | Empresa | | Escritório | Empresa | |
| Aspectos físicos | 8,37 | 8,29 | 0,716 | 8,55 | 8,39 | 0,506 |
| Confiabilidade | 9,43 | 8,83 | 0,010 | 9,24 | 8,64 | 0,013 |
| Presteza | 9,41 | 8,87 | 0,013 | 9,11 | 8,57 | 0,028 |
| Segurança | 9,09 | 8,84 | 0,205 | 9,10 | 8,68 | 0,065 |
| Empatia | 8,83 | 8,89 | 0,762 | 9,09 | 8,90 | 0,377 |

Fonte: Pesquisa 2014

Para um nível de significância de 5%, temos evidências de diferença estatística, tanto no grau de importância como no de desempenho, nas dimensões de confiabilidade e prestação, onde os escritórios atribuíram maior grau de importância nesses aspectos que os clientes.

Quanto à percepção da qualidade do serviço, a mesma pode ser definida como a discrepância entre as expectativas dos clientes sobre os serviços oferecidos e o serviço percebido (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

Desta forma, os escritórios de advocacia na pesquisa em estudo, apresentaram as dimensões do Modelo Servqual possuindo o seguinte grau de importância: confiabilidade, prestação, segurança, empatia e aspectos físicos. Já os clientes apresentaram: empatia, prestação, segurança, confiabilidade e aspectos físicos.

Para o desempenho os escritórios de advocacia apresentaram os seguintes resultados: confiabilidade, prestação, segurança, empatia e aspectos físicos, enquanto os clientes apresentam os seguintes resultados: empatia, segurança, confiabilidade, prestação e aspectos físicos.

Diante dos resultados apresentados, percebe-se que não houve para os escritórios de advocacia diferenciação no que se refere à importância e desempenho das dimensões do Modelo Servqual. Para os clientes houve uma alternância de colocação entre as dimensões prestação, segurança e confiabilidade.

Merece destacar, que muito embora os escritórios de advocacia de uma forma geral valorizem edificações modernas, luxuosas e bem estruturadas, pela pesquisa de campo realizada, a dimensão aspectos físicos ficou em último lugar, o que demonstra que as demais dimensões possuem maior grau de importância e desempenho sobre a mesma.

É bem verdade, que para que um serviço seja prestado com qualidade é necessário que o escritório de advocacia tenha boas instalações, seja bem estruturado, posto que, muito embora na pesquisa realizada os aspectos físicos tenham ficado no critério de importância e desempenho em último lugar, não significa dizer que esta dimensão não seja importante para o cliente no momento da contratação.

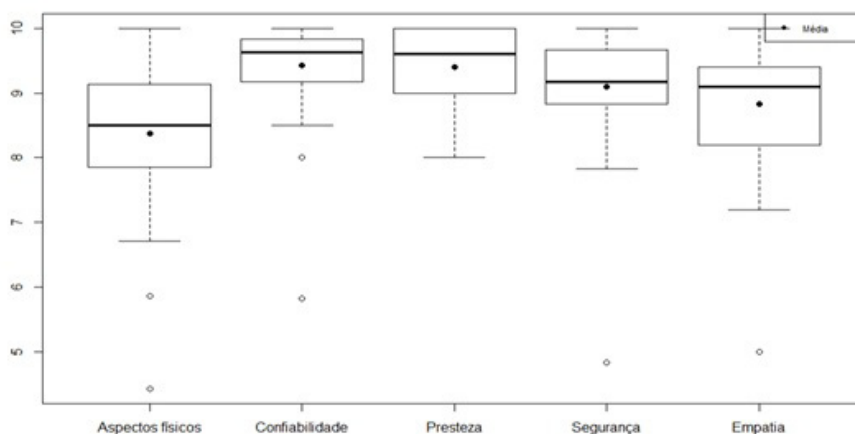
Ademais, com o processo judicial eletrônico já em utilização em quase todos os Tribunais do Brasil, muito embora não tenha ocorrido um treinamento e utilização prévia de forma adequada para que não

apresentasse tantos problemas no manuseio não só para os advogados, como também para servidores e magistrados, emerge a necessidade cada vez mais do uso de tecnologia avançada, seja para a prestação de um serviço de excelência para o seu cliente, seja para minimização do tempo entre a confecção de peça processual e o seu ajuizamento ou protocolo de qualquer natureza.

Independentemente do ramo de serviços pesquisado, a dimensão confiabilidade revelou-se a mais importante, segundo Zeithaml, Parasuraman, Berry(1990), enquanto a dimensão aspectos físicos foi considerada a menos importante.

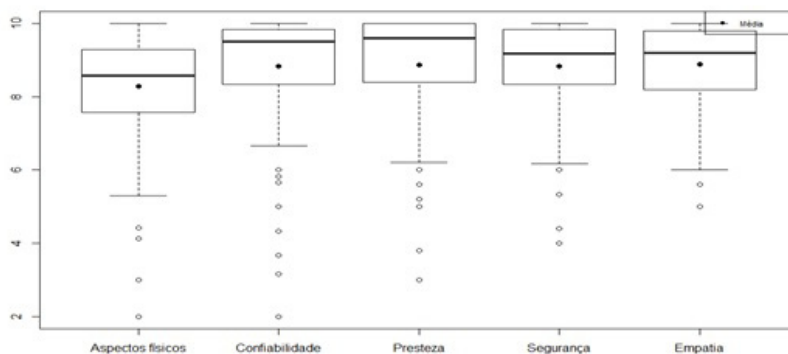
Segundo ainda Berry e Parasuraman (1992), os clientes tendem a ter maiores expectativas e zonas de tolerância mais estreitas para o resultado da dimensão do serviço da confiabilidade do que para as dimensões tangíveis: prestação, garantia e empatia. Isto porque a primeira se refere, em grande parte, ao resultado do serviço (se o serviço prometido é prestado), enquanto as outras dizem respeito ao processo do serviço (como ele é prestado).

Figura 1- Box Plot do grau de importância dos aspectos relacionados aos serviços prestados pelos escritórios (advogados)



Fonte: Pesquisa 2014

Figura 2- Box Plot do grau de importância dos aspectos relacionados aos serviços prestados pelas empresas jurídicas (clientes)



Fonte: Pesquisa 2014

Nas Tabelas 14 e 15, pode-se observar o grau de importância atribuído pelos escritórios com a seguinte classificação, usando a média: confiabilidade (9,43), presteza (9,41), segurança (9,09), empatia (8,83) e aspectos físicos (8,37). Nas pessoas jurídicas, resultou no seguinte ranking: empatia (8,89), presteza (8,87), segurança (8,84), confiabilidade (8,83) e aspectos físicos (8,83).

Tabela 14: Estatística descritiva do grau de importância Escritórios (advogados)

| Dimensões | Mínimo | Máximo | 25% | Mediana | 75% | Média | Desvio-padrão | CV |
|------------------|--------|--------|------|---------|-------|-------|---------------|-------|
| Aspectos físicos | 4,43 | 10,00 | 7,86 | 8,50 | 9,14 | 8,37 | 1,09 | 13,06 |
| Confiabilidade | 5,83 | 10,00 | 9,17 | 9,64 | 9,83 | 9,43 | 0,70 | 7,38 |
| Presteza | 8,00 | 10,00 | 9,00 | 9,60 | 10,00 | 9,41 | 0,61 | 6,45 |
| Segurança | 4,83 | 10,00 | 8,83 | 9,17 | 9,67 | 9,09 | 0,84 | 9,27 |
| Empatia | 5,00 | 10,00 | 8,20 | 9,10 | 9,40 | 8,83 | 0,98 | 11,06 |

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 15: Estatística descritiva do grau de desempenho
Escritórios (advogados)

| Dimensões | Mínimo | Máximo | 25% | Mediana | 75% | Média | Desvio-padrão | CV |
|------------------|--------|--------|------|---------|------|-------|---------------|-------|
| Aspectos físicos | 6,00 | 10,00 | 7,71 | 8,71 | 9,29 | 8,55 | 1,01 | 11,81 |
| Confiabilidade | 5,33 | 10,00 | 8,83 | 9,50 | 9,83 | 9,24 | 0,88 | 9,52 |
| Presteza | 6,00 | 10,00 | 8,60 | 9,20 | 9,80 | 9,11 | 0,84 | 9,22 |
| Segurança | 5,67 | 10,00 | 8,83 | 9,17 | 9,83 | 9,10 | 0,89 | 9,78 |
| Empatia | 7,60 | 10,00 | 8,40 | 9,20 | 9,80 | 9,09 | 0,79 | 8,64 |

Fonte: Pesquisa 2014

Também nos gráficos, pode-se averiguar aparentemente que os aspectos físicos apresentam menor importância que as demais dimensões, tanto no âmbito dos escritórios de advocacia como nas pessoas jurídicas. Entretanto, para termos evidências estatísticas de quais dessas dimensões apresenta diferença estatística, foi aplicado o teste estatístico paramétrico ANOVA (Análise de Variância). Por meio do *box plot*, pode-se averiguar visualmente que existe uma homogeneidade na variabilidade das variáveis estudadas, conforme tabela 16.

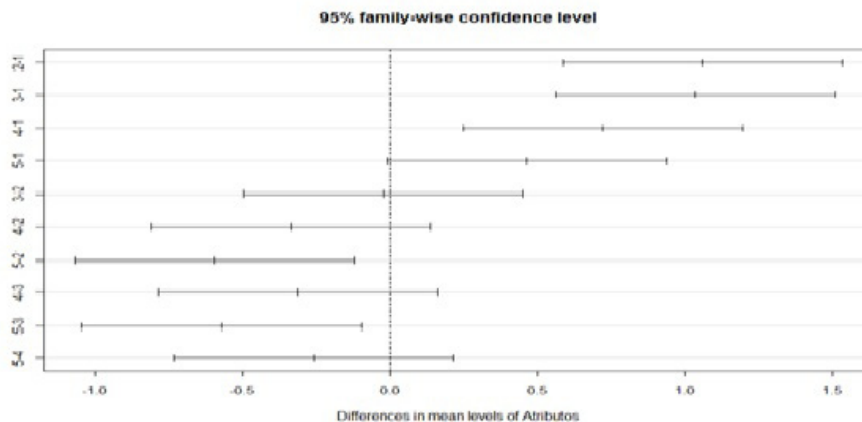
Tabela 16 – Análise de variância (ANOVA) do grau de importância separado por dimensão

| Escritórios | | | | | |
|---------------------------|-----|---------|--------|------------------|-----------|
| | GL | SQ | QM | F _{Obs} | Valor - p |
| Atributos | 4 | 38.833 | 9.7082 | 13.077 | 0.000 |
| Resíduos | 245 | 181.883 | 0.7424 | | |
| Empresas jurídicas | | | | | |
| Atributos | 4 | 33.67 | 8.4185 | 4.4118 | 0.002 |
| Resíduos | 645 | 1230.77 | 1.9082 | | |

Fonte: Pesquisa 2014

Através do teste de análise de variância, para um nível de significância de 5% (cinco por cento), temos evidência de diferença estatística no grau de importância nas dimensões atribuídas pelos escritórios e pessoas jurídicas, o próximo passo será aplicado o teste de Tukey, para identificar quais das dimensões estão diferenciando.

Figura 3- Teste de *Tukey* do grau de importância das dimensões avaliadas pelos escritórios (advogados)

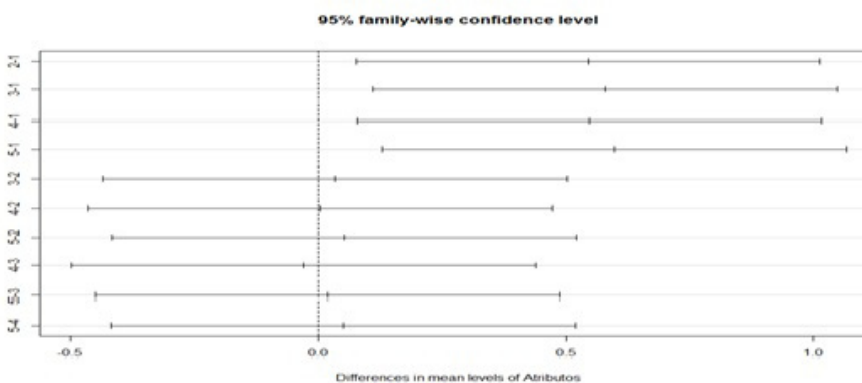


1:Aspectos físicos; 2:Confiabilidade; 3:Presteza; 4:Segurança; 5:Empatia

Fonte: Pesquisa (2014)

Já o teste de Tukey, constatou que nos escritórios de advocacia, existe diferença estatística da infraestrutura com as demais dimensões, exceto empatia. Onde a empatia difere das dimensões confiabilidade e presteza. Dessa forma, temos que os escritórios atribuíram maior importância a questão da segurança, confiabilidade e presteza.

Figura 4- Teste de *Tukey* do grau de importância das dimensões avaliada pelas empresas jurídicas (clientes)

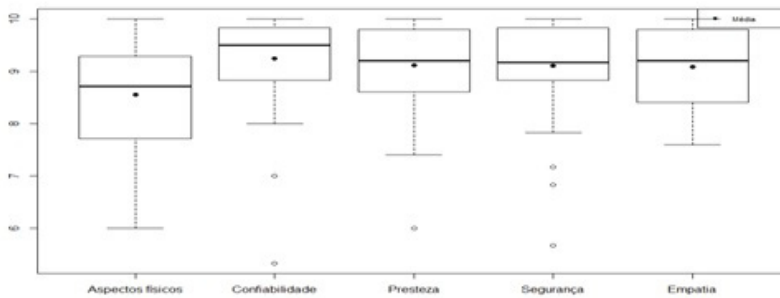


1:Aspectos físicos; 2:Confiabilidade 3:Presteza; 4:Segurança; 5:Empatia

Fonte: Pesquisa (2014)

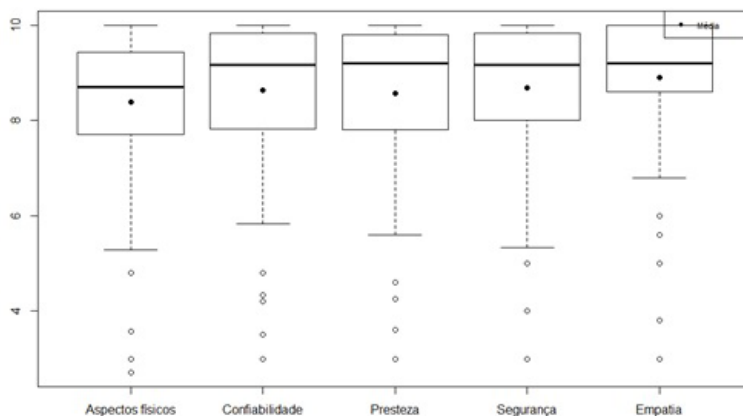
No que se refere aos clientes, tem-se a existência de diferença estatística dos aspectos físicos com as demais dimensões, sendo considerado o menor nível de importância. Ou seja, as pessoas jurídicas atribuíram maior importância para a questão da confiabilidade, presteza, segurança e empatia.

Figura 5- Box Plot do grau de desempenho dos aspectos relacionados aos serviços prestados escritórios (advogados)



Fonte: Pesquisa 2014

Figura 6- Box Plot do grau de desempenho dos aspectos relacionados aos serviços prestados pelas empresas jurídicas (clientes)



Fonte: Pesquisa 2014

Nas figuras 5 e 6 e nas Tabelas 17 e 18, observarmos quanto ao desempenho atribuído pelos escritórios apresentando a seguinte classificação: confiabilidade (9,24), presteza (9,11), segurança (9,10), empatia (9,09) e aspectos físicos (8,55). Nos clientes, resultou no respectivo ranking: empatia (8,90), segurança (8,68), confiabilidade (8,64), presteza (8,64) e aspectos físicos (8,39). Também nas figuras 7 e 8, podemos constatar que aparentemente os aspectos físicos apresenta menor desempenho que as demais dimensões no âmbito dos escritórios. Entretanto, para termos evidências estatísticas de quais dessas dimensões apresenta diferença estatística, foi aplicado o teste estatístico paramétrico ANOVA (Análise de Variância). Também, por meio do *box plot*, averiguamos visualmente que existe uma homogeneidade na variabilidade das variáveis estudadas.

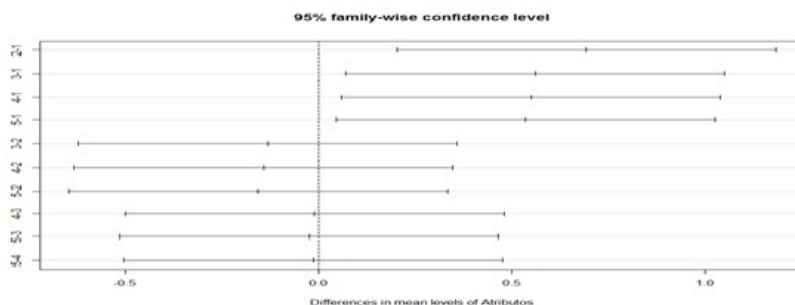
Tabela 17 – Análise de variância (ANOVA) do grau de importância por dimensão

| Escritórios | GL | SQ | QM | F _{Obs} | Valor - p |
|---------------------------|-----|---------|--------|------------------|-----------|
| Atributos | 4 | 14.196 | 3.5490 | 4.5427 | 0.001 |
| Resíduos | 240 | 187.502 | 0.7813 | | |
| Empresas jurídicas | | | | | |
| Atributos | 4 | 15.64 | 3.9091 | 1.7274 | 0.142 |
| Resíduos | 564 | 1276.36 | 2.2631 | | |

Fonte: Pesquisa 2014

Através do teste de análise de variância para um nível de significância de 5%, temos evidência de diferença estatística nos escritórios quanto ao grau de desempenho nas dimensões estudadas. Entretanto, para identificar onde ocorre essa diferença significativa entre as dimensões, foi aplicado o teste de Tukey.

Figura 7- Teste de Tukey do grau de desempenho das dimensões nos escritórios (advogados)



1:Aspectos físicos; 2:Confiabilidade; 3:Presteza; 4:Segurança; 5:Empatia

Fonte: Pesquisa (2014)

O teste de Tukey identificou que há diferença estatística dos aspectos físicos com as dimensões, onde os escritórios atribuíram menor desempenho nesse item. Ou seja, os escritórios atribuíram maior desempenho nos quesitos confiabilidade, presteza, segurança e simpatia.

Para avaliar a correlação do ranking de importância e desempenho atribuído pelos escritórios e clientes, será utilizado o teste não paramétrico de *Spearman* com $\alpha = 5\%$, ou seja, quando o valor p for menor que 0,05, temos evidência que existe correlação significativa entre os grupos em estudo, onde essa associação pode ser positiva ou negativa.

Tabela 18 – Teste de Spearman dos 29 atributos no grau de importância

| Público alvo | Geral | Escritório | Empresa |
|---------------------------------|--------------|--------------------------------|----------------|
| Geral | 1 | 0,908** | 0,880** |
| Escritório | | 1 | 0,639** |
| Empresa | | | 1 |
| **Valor p menor que 0,01 | | *Valor p menor que 0,05 | |

Fonte: Pesquisa 2014

Através do teste estatístico de Spearman com um nível de significância de 5%, tem-se evidência que existe uma correlação positiva entre o nível geral da importância e desempenho com os escritórios e clientes. Ou seja, os dois públicos alvos possuem prioridades semelhantes no quis diz respeito. Além disso, quando analisamos entre os grupos em estudo, também podemos notar que existem prioridades diferentes entre clientes e escritórios. A tabela 19 apresenta a matriz de importância dos escritórios de advocacia e dos clientes em relação aos atributos, onde demonstra uma alternância no ranking com relação aos atributos, bem como, na média.

Tabela 19 – Teste de Spearman dos 29 atributos no grau de desempenho

| Público alvo | Geral | Escritório | Empresa |
|---------------------------------|--------------|--------------------------------|----------------|
| Geral | 1 | 0,806** | 0,918** |
| Escritório | | 1 | 0,576** |
| Empresa | | | 1 |
| **Valor p menor que 0,01 | | *Valor p menor que 0,05 | |

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 20: Matriz de Importância

| Geral | Escritório | Empresas | | | | | | |
|------------------|--|-----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
| Atributos | Especificação | | Média | Ranking | Média | Ranking | Média | Ranking |
| 13 | Responsabilidade profissional da equipe | | 9,32 | 1 | 9,78 | 2 | 9,15 | 2 |
| 9 | Atenção ao cliente | | 9,29 | 2 | 9,73 | 3 | 9,12 | 3 |
| 8 | Conhecimento demonstrado | | 9,25 | 3 | 9,59 | 7 | 9,12 | 3 |
| 23 | Pontualidade | | 9,19 | 4 | 9,62 | 5 | 9,03 | 4 |
| 18 | Respeito demonstrado pelos advogados | | 9,17 | 5 | 9,10 | 12 | 9,19 | 1 |
| 14 | Credibilidade do escritório de advocacia | | 9,15 | 6 | 9,61 | 6 | 8,98 | 5 |
| 21 | Cumprimento da obrigação contratual | | 9,14 | 7 | 9,58 | 8 | 8,96 | 6 |
| 6 | Cumprimento dos prazos processuais | | 9,09 | 8 | 9,96 | 1 | 8,76 | 13 |
| 7 | Celeridade | | 9,02 | 9 | 9,67 | 4 | 8,77 | 12 |
| 16 | Educação demonstrada pelos advogados | | 8,99 | 10 | 8,88 | 17 | 9,03 | 4 |
| 19 | Equilíbrio emocional dos advogados | | 8,95 | 11 | 8,92 | 16 | 8,96 | 6 |
| 10 | Feedback rápido | | 8,94 | 12 | 9,49 | 9 | 8,73 | 14 |
| 25 | Eficiência | | 8,93 | 13 | 9,00 | 15 | 8,91 | 7 |
| 22 | Disponibilidade da equipe de advogados | | 8,90 | 14 | 9,16 | 10 | 8,80 | 9 |
| 2 | Conservação, higiene e limpeza | | 8,87 | 15 | 9,12 | 11 | 8,77 | 12 |

QUALIDADE DE SERVIÇOS EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

| Geral | Escritório | Empresas | | | | | | |
|------------------|---|-----------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--|
| Atributos | Especificação | Média | Ranking | Média | Ranking | Média | Ranking | |
| 17 | Cordialidade | 8,86 | 16 | 8,78 | 18 | 8,89 | 8 | |
| 11 | Prontidão da equipe de advogados | 8,80 | 17 | 9,04 | 14 | 8,70 | 16 | |
| 28 | Relacionamento com o Poder Judiciário | 8,79 | 18 | 8,78 | 18 | 8,79 | 10 | |
| 12 | Capacidade de alternativas do processo | 8,76 | 19 | 9,08 | 13 | 8,64 | 17 | |
| 29 | Aparência da equipe de advogados | 8,76 | 19 | 8,66 | 22 | 8,80 | 9 | |
| 24 | Facilidade em transmitir o conhecimento | 8,75 | 20 | 8,74 | 20 | 8,76 | 13 | |
| 26 | Uso de tecnologia avançada | 8,71 | 21 | 8,54 | 23 | 8,78 | 11 | |
| 20 | Poder de síntese da equipe de advogados | 8,64 | 22 | 8,44 | 24 | 8,72 | 15 | |
| 15 | Simpatia dos advogados | 8,61 | 23 | 8,76 | 19 | 8,55 | 18 | |
| 1 | Infraestrutura | 8,35 | 24 | 8,72 | 21 | 8,20 | 22 | |
| 27 | Comodidade | 8,34 | 25 | 8,14 | 26 | 8,41 | 19 | |
| 3 | Localização do escritório | 8,25 | 26 | 8,14 | 26 | 8,30 | 20 | |
| 5 | Ambiente aconchegante | 8,25 | 26 | 8,29 | 25 | 8,23 | 21 | |
| 4 | Existência de estacionamento | 7,59 | 27 | 7,65 | 27 | 7,57 | 23 | |

Fonte: Pesquisa 2014

Já a tabela 21 de matriz de desempenho, demonstra também a visão dos escritórios de advocacia (advogados) e das pessoas jurídicas (clientes) em relação aos atributos, onde demonstra uma alternância no ranking com relação aos mesmos, bem como, na média geral e na média por cada atributo.

Tabela 21: Matriz de desempenho

| Geral | | Escritório | Empresas | | | | | |
|-----------|---|------------|----------|-------|---------|-------|---------|--|
| Atributos | Especificação | Média | Ranking | Média | Ranking | Média | Ranking | |
| 18 | Respeito demonstrado pelos advogados | 9,09 | 1 | 9,31 | 7 | 9,01 | 1 | |
| 16 | Educação demonstrada pelos advogados | 9,04 | 2 | 9,12 | 10 | 9,00 | 2 | |
| 6 | Cumprimento dos prazos processuais | 9,03 | 3 | 9,65 | 1 | 8,82 | 7 | |
| 9 | Atenção ao cliente | 9,01 | 4 | 9,41 | 3 | 8,88 | 4 | |
| 21 | Cumprimento da obrigação contratual | 8,98 | 5 | 9,45 | 2 | 8,84 | 6 | |
| 29 | Aparência da equipe de advogados | 8,95 | 6 | 8,88 | 16 | 8,97 | 3 | |
| 19 | Equilíbrio emocional dos advogados | 8,95 | 6 | 9,13 | 9 | 8,88 | 4 | |
| 8 | Conhecimento dos advogados | 8,94 | 7 | 9,39 | 4 | 8,79 | 9 | |
| 13 | Responsabilidade profissional da equipe | 8,93 | 8 | 9,35 | 5 | 8,80 | 8 | |
| 14 | Credibilidade do escritório de advocacia | 8,93 | 8 | 9,45 | 2 | 8,73 | 12 | |
| 17 | Cordialidade | 8,91 | 9 | 9,08 | 12 | 8,84 | 6 | |
| 26 | Uso de tecnologia avançada no escritório (computadores, scanners, impressoras,etc, copiadora) | 8,89 | 10 | 9,04 | 13 | 8,86 | 5 | |

QUALIDADE DE SERVIÇOS EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

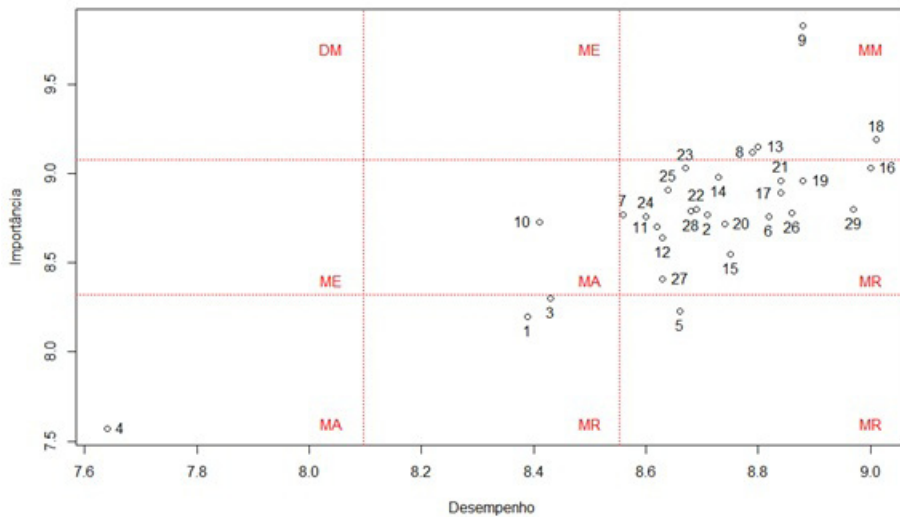
| Geral | | Escritório | Empresas | | | | | |
|-----------|---|------------|----------|-------|---------|-------|---------|--|
| Atributos | Especificação | Média | Ranking | Média | Ranking | Média | Ranking | |
| 2 | Conservação, higiene e limpeza | 8,88 | 11 | 9,33 | 6 | 8,81 | 13 | |
| 23 | Pontualidade | 8,83 | 12 | 9,33 | 6 | 8,67 | 16 | |
| 15 | Simpatia dos advogados | 8,82 | 13 | 9,04 | 13 | 8,75 | 10 | |
| 22 | Disponibilidade da equipe de advogados | 8,80 | 14 | 9,10 | 11 | 8,69 | 14 | |
| 12 | Capacidade alternativas do processo | 8,73 | 15 | 9,04 | 13 | 8,63 | 19 | |
| 25 | Eficiência | 8,73 | 15 | 9,04 | 13 | 8,64 | 18 | |
| 20 | Poder de síntese da equipe de advogados | 8,73 | 15 | 8,71 | 19 | 8,74 | 11 | |
| 24 | Facilidade em transmitir o conhecimento | 8,71 | 16 | 8,94 | 15 | 8,60 | 21 | |
| 7 | Celeridade | 8,70 | 17 | 9,14 | 8 | 8,56 | 22 | |
| 11 | Prontidão da equipe de advogados | 8,70 | 17 | 8,98 | 14 | 8,62 | 20 | |
| 28 | Relacionamento com o Poder Judiciário | 8,69 | 18 | 8,77 | 17 | 8,68 | 15 | |
| 5 | Ambiente aconchegante | 8,56 | 19 | 8,33 | 22 | 8,66 | 17 | |
| 10 | Feedback rápido | 8,48 | 20 | 8,73 | 18 | 8,41 | 24 | |
| 3 | Localização do escritório | 8,47 | 21 | 8,67 | 20 | 8,43 | 23 | |
| 27 | Comodidade | 8,46 | 22 | 8,06 | 23 | 8,63 | 19 | |
| 1 | Infraestrutura | 8,44 | 23 | 8,57 | 21 | 8,39 | 25 | |
| 4 | Existência de estacionamento | 7,68 | 24 | 7,86 | 24 | 7,64 | 26 | |

Fonte: Pesquisa 2014

Nesse estudo, todos os gráficos de matriz de importância e desempenho, posicionaram no quadrante que é denominado manter desempenho. Com isso, foi feita uma nova matriz de importância e desempenho, sendo mais criteriosa. Tomando como base, o menor e o maior valor encontrado entre os atributos em estudo.

As figuras 11 e 12 apresentam a matriz de importância e desempenho dos atributos com relação às empresas (clientes) e escritórios (advogados), demonstrando assim, os quadrantes onde ficaram a maior concentração dos atributos.

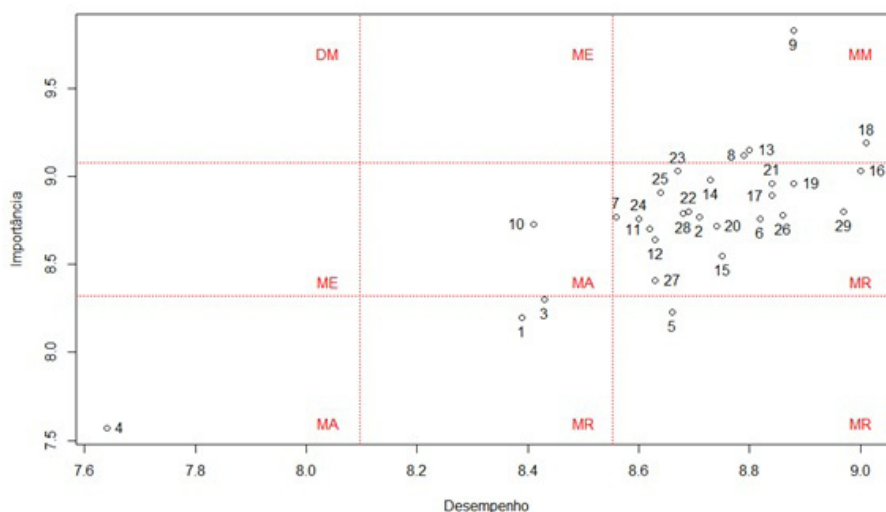
Figura 8- Matriz de importância e desempenho empresas jurídicas (clientes)



DM: Definitivamente melhorar; **ME:** Melhorar; **MM:** Manter ou Melhorar;
MA: Manter; **MR:** Manter ou Reduzir

Fonte: Pesquisa 2014

Figura 9 - Matriz de importância e desempenho - Escritórios



DM: Definitivamente melhorar; **ME:** Melhorar; **MM:** Manter ou Melhorar; **MA:** Manter; **MR:** Manter ou Reduzir

Fonte: Pesquisa 2014

O modelo de qualidade de serviços – Servqual, desenvolvido por Parasuraman et al. (1985) representa um marco teórico na administração de serviços, bem como sobre o método de análise, por importância e desempenho, de forma a medir a satisfação do cliente.

Assim, através da matriz de importância e desempenho foi identificado que inexistiram atributos da qualidade da prestação de serviços advocatícios com a necessidade de definitivamente melhorar, seja em relação aos escritórios de advocacia, seja em relação às pessoas jurídicas.

Na análise dos atributos das pessoas jurídicas a maior concentração dos atributos ficou no quadrante manter ou reduzir, sendo eles os atributos da eficiência, facilidade em transmitir o conhecimento, prontidão da equipe de advogados, capacidade de identificação de alternativas em benefício do processo, comodidade na utilização de serviços, relacionamento do escritório com o Poder Judiciário, disponibilidade da equipe de advogados, poder de síntese da equipe de advogados, conservação, higiene e limpeza, credibilidade do escritório de

advocacia, simpatia demonstrada pela equipe de advogados, conhecimento demonstrado pela equipe de advogados, cordialidade demonstrada pela equipe de advogados, cumprimento de prazos processuais, cumprimento da obrigação contratual, uso de tecnologia avançada no escritório, equilíbrio emocional demonstrada pela equipe de advogados, aparência da equipe de advogados e educação demonstrada pela equipe de advogados.

Já na análise dos atributos dos escritórios de advocacia a maior concentração dos atributos ficou no quadrante manter, sendo eles os atributos da infraestrutura, relacionamento do escritório com o Poder Judiciário, poder de síntese da equipe de advogados, aparência da equipe de advogados, facilidade em transmitir o conhecimento, prontidão da equipe de advogados, capacidade de identificação de alternativas em benefício do processo, eficiência, simpatia demonstrada pela equipe de advogados e uso de tecnologia avançada no escritório.

Percebe-se assim, que existe uma divergência na concentração dos atributos com relação a sua importância e desempenho, no entanto, a avaliação dos atributos para ambos é positiva, na medida em que ficaram bem posicionados nos quadrantes existentes nas Figuras 08 e 09.

O Capítulo abordado apresentou os resultados da pesquisa realizada com relação à oferta de serviços, atributos dos serviços, análise descritiva da amostra, matriz de importância versus desempenho, confiabilidade dos dados, pesquisa de campo e as percepções da qualidade de serviços dos escritórios de advocacia com a dos clientes, sendo apresentado no próximo capítulo as conclusões.



6. RECOMENDAÇÕES PARA UMA BOA GESTÃO ADVOCATÍCIA

Os resultados apresentados no presente estudo podem contribuir para que os escritórios de advocacia e os advogados autônomos possam estabelecer estratégias diferenciadas como forma de conquistar mais clientes, manter os atuais, ou até mesmo de melhor demonstrar quando da formatação dos seus contratos a diversidade de serviços prestados quando da realização de um único serviço, valorizando assim cada vez mais o seu trabalho e de forma transparente transferindo para o cliente a percepção da responsabilidade do profissional quando este se propõe a prestar um serviço advocatício, seja de que natureza for.

É de se reconhecer que no dia a dia da advocacia, é um pouco difícil parar para pensar se o que está sendo feito possui foco e objetivo, no entanto, para se ter uma boa gestão nos escritórios de advocacia é necessária a sua profissionalização. Não está aqui querendo se exigir do advogado a sua capacitação de forma obrigatória na área de administração, mas sim, contratar empresas especializadas ou consultores para que efetue esse planejamento.

Administrar não é fácil, seja o ramo de atividade que for, e a advocacia em virtude do crescimento avassalador do número de advogados nos últimos anos passou a exigir profissionalismo, não se admitindo mais o amadorismo nas relações com o cliente. O que era simples e imperceptível passou a ser importante, o que era importante passou a ser essencial para a manutenção em atividade.

Conforme mencionado no capítulo 2 a conquista histórica da Ordem dos Advogados do Brasil, com o esforço do seu Presidente, sua Diretoria, todos os Presidentes das Seccionais e dos Conselheiros Federais, com a sanção da Lei Complementar 147, de 2014, que incluiu a advocacia no Supersimples, passou a cair como uma luva para o estímulo a constituição e formalização da sociedade civil junto a OAB, passando para os que ainda não possuem, a ser o ponto de partida para a sua profissionalização.

É preciso reconhecer, que a Ordem dos Advogados do Brasil vem contribuindo em muito para que o respeito a dignidade da profissão cada vez mais prevaleça, ocorrendo assim o estímulo para os jovens exercerem essa brilhante e linda profissão que é a de advogado.

O segredo para uma boa gestão advocatícia será sempre planejar, fazer um planejamento estratégico onde será definido a missão, visão e valores da sociedade, os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades, as ameaças, metas a cumprir. Diante das transformações do exercício da

advocacia, passou a se exigir cada vez mais o aprimoramento das estruturas organizacionais e tecnológicas das sociedades de advogados, este último em decorrência da implantação do processo judicial eletrônico.

Conforme pesquisa realizada pela Revista Anuário Análise da Advocacia 500, edição 2010, p. 16, 74% dos clientes preferem a gestão de escritórios por profissionais não advogados, em razão, justamente das exigências do profissionalismo da gestão, alto grau de eficiência no atendimento do cliente, capacidade de adaptação às mudanças, uso de tecnologia de informação, estruturação do departamento de recursos humanos, etc.

O conceito do empreendedorismo deve permear a rotina do advogado que, como profissional liberal, deve desenvolver habilidades continua para criar e gerir a sua profissão na busca capacitação e melhores resultados. É preciso reconhecer que diante de uma rotina de trabalho muito agitada, muitos advogados não se dão conta de uma eficiente gestão empresarial, também necessária e imprescindível nos escritórios de advocacia.

Assim sendo, este livro se propõe a contribuir de forma inovadora e proporcionar aos profissionais da advocacia ter uma nova percepção sobre a quantidade de serviços prestados pelos mesmos quando do exercício da sua profissão e sobre a qualidade de serviços, o que poderá de forma direta influenciar na obtenção de melhores resultados por parte do seu escritório, trazendo-lhe uma melhor qualidade na prestação dos seus serviços.

7. O FUTURO DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

A advocacia caminha a passos largos para se exigir cada vez mais do profissional, não só o conhecimento técnico e jurídico, mas um conhecimento amplo e aprofundado sobre a gestão de serviços.

Nos grandes escritórios do Brasil, já existe a figura do administrador legal, profissional este que é responsável apenas pela administração do escritório, no fechamento dos contratos, no estabelecimento de metas a cumprir, na implantação e revisão do planejamento estratégico, na criação de planos de cargos e salários com a finalidade de reter talentos, o típico executivo, fazendo com que as demandas de natureza contenciosa e jurídica propriamente dita fiquem de responsabilidade de outros membros do escritório.

Outro detalhe interessante que precisa ser abordado, é que os escritórios caminham às vezes de forma inadvertida para uma profissionalização dos seus serviços, o que passa a ser conduta obrigatória para quem pretender se manter no mercado. Não se admite mais o advogado polivalente, aquele que é o responsável em realizar o atendimento, confeccionar o contrato de prestação de serviços, elaborar o remédio jurídico adequado, realizar cobranças, efetuar o pagamento de custas processuais e ajuizar a ação, não querer ter a visão de que um escritório de advocacia é verdadeiramente uma empresa e que em sendo empresa necessita gerar lucros, crescer de forma organizada e planejada para que no futuro próximo não caia na decadência simplesmente por não ter procurado seguir essa nova formatação profissional da advocacia, é está fadado ao insucesso.

É preciso se pensar no futuro da advocacia como um verdadeiro negócio, necessitando já se pensar principalmente naqueles escritórios que possuem sócios os seus familiares, como será a sua sucessão para que não venha com a saída de do precursor do mesmo ocorrer a perda de clientes ou até mesmo a fechar as portas. Nos dias atuais, já vem ocorrendo fusões entre escritórios de advocacia com o objetivo, cada vez mais, de ganhar mercado, abrindo filiais pelo Brasil na busca de prestar serviço jurídico em todos os Estados da Federação.

Por outro lado, muito embora pelo menos na região Nordeste ainda não se tenha a cultura da especialidade do ramo de atividade do escritório, com raras exceções, atuando assim os profissionais como se fosse um "clínico geral". Na região Sul e Sudeste já existem bancas de advocacia há algum tempo que possuem o foco em determinados ramos do direito, sendo assim especialistas naquele ramo específico.

Assim, organização, informatização, gestão de pessoas, marketing e planejamento estratégico, são ferramentas indispensáveis para os escritórios de advocacia sobreviverem a um mercado jurídico aquecido em virtude do crescimento das demandas jurídicas.

Não se pode esquecer, até mesmo por ser de relevante importância a utilização do chamado marketing jurídico, logicamente obedecendo os regramentos previstos no Código de Ética e Disciplina da OAB e o Provimento 94/00 da OAB, que disciplinam sobre a matéria, pois após a chegada das redes sociais tal especialidade passou a ter ainda maior destaque, necessitando assim, em alguns casos, por parte dos escritórios, da contratação de assessoria de imprensa que trabalhe a imagem do escritório para a sociedade como um todo com a ajuda do profissional do marketing.

Destaque-se que não se pode deixar de pensar que o cliente poderá procurar, diante da existência de concorrência acirrada entre escritórios de advocacia, o preço baixo como diferencial, no entanto, a prestação de serviços com qualidade deverá ser o diferencial dos escritórios, devendo sempre estar procurando o que poderá fazer para ser diferente, o que poderá fazer para ser inovador, o que poderá fazer para sempre se manter em evidência.

Não se pode deixar de citar que o Exame de Ordem realizado pela Ordem dos Advogados do Brasil, deverá sim permanecer por ser um mecanismo para aferição se o examinado apresenta os conhecimentos teóricos e práticos indispensáveis para o exercício da profissão, mensurando assim se o profissional está preparado para desenvolver as suas atividades ou não. Discordo totalmente da visão de algumas pessoas que pretendem acabar com o exame de Ordem da OAB, sob o argumento de que se trata de reserva de mercado.

Por outro lado, faz-se necessário mencionar que o Ministério da Educação e Cultura (MEC) desenvolveu e aprimorou ao longo das últimas duas décadas uma série de instrumentos e indicadores complementares voltados para a avaliação e classificação dos cursos e Instituição do Ensino Superior do País, atualmente em torno de 1.200 (um mil e duzentas), como o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade), o Conceito Preliminar de Curso (CPC) e o Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) visando justamente aferir a qualidade dos cursos jurídicos do País e fazer um acompanhamento adequado de forma que as mesmas preparem os profissionais para exercerem o seu *mister* com a capacidade técnica necessária e indispensável para o regular exercício da sua profissão.

Ademais, se por um lado se tem como perspectiva para o futuro a profissionalização dos escritórios de advocacia como medida obrigatória, por outro lado, deverão surgir demandas envolvendo os escritórios quando da saída de sócio da sociedade, como acontece corriqueiramente com as empresas que possuem outros ramos de atividade.

A advocacia diante da insegurança jurídica que vivemos no Brasil deverá nos próximos anos, cada vez mais, ter um mercado aquecido, o que impulsionará o crescimento de demandas jurídicas, demandando cada vez mais uma preparação dos escritórios de advocacia para absorção das oportunidades que estão por vir.

Como já é por demais sabido, o direito é uma ciência muito dinâmica que impõe ao profissional a necessidade de atualização diária e constante, em face das modificações constantes das legislações. Assim, não se pode admitir que o profissional do direito fique acomodado, que não tenha a visão de procurar sempre se especializar na área de atuação, buscando fazer mestrado e doutorado para cada vez mais está preparado para novidades do mercado.

Necessário chamar a atenção ainda, que a reforma do Código de Processo Civil, trouxe impactos diretos para as Sociedades de Advogados, necessitando, mais do que nunca, que estas acompanhem os novos cenários trazidos.

É fato, que alguns profissionais conseguem se destacar na profissão de advogado, conseguindo galgar espaços, mesmo sem realizar um planejamento profissional adequado, no entanto, é preciso ter em mente que estes profissionais são exceções.

Conclusivamente, é preciso que o advogado agora mais do que nunca, em face do mercado cada vez mais competitivo, procure se diferenciar de seus concorrentes, seja profissionalizando o seu escritório, seja se atualizando de forma contínua, seja construindo uma base e uma história que consiga se perpetuar por muitos e muitos anos, para que outras gerações consigam dar continuidade ao legado deixado pelos atores principais.

Não há dúvidas de que todo e qualquer profissional do direito, aqui falando especificamente do advogado, necessita planejar a sua carreira para que consiga chegar ao sucesso. E, o que seria o sucesso? Vai depender de o que cada um elege como objetivo de vida para que a sua ascensão profissional seja atingida.



REFERÊNCIAS

AGOSTINI, M.R. **Da Administração Legal ao Business Process Management: O Mapeamento de processos de negócios em escritórios de advocacia.** Dissertação de mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010.

AGUIAR, R. A. R. de. **A crise da advocacia no Brasil: Diagnóstico e perspectivas.** 3 ed. São Paulo: Alfa-Omega, 1999.

ASSOCIATION OF LEGAL ADMINISTRATORS. **Association of legal administrators.** Disponível em:< <http://www.alanet.org/about/history.aspx>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

BEBKO, C. P. **Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality.** *Journal of Service Marketing*, V. 14, n.1, p. 9-26, 2000.

BERRY, L.L; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. **Improvising Service Quality in America: Lessons Learned, Executive Commentary.** *Academy of Management Executive*, v.8, n.2, p. 32-52, May 1994.

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

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Senado Federal. Brasília: Gráfica do Senado, 2010.

CARVALHO, C.S.M. **A qualidade do Serviço Público: O caso da loja do cidadão.** Tese de Doutorado em Ciências Empresariais, Universidade de Economia do Porto, 2008.

CASSIANO, L. O dogma do planejamento estratégico pode esvaziar sua visão gerencial. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em 9 jul 2013.

COBRA, M. H. N. ZWARG, F.A. **Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1996.

Código de Ética e Disciplina da OAB - LEI 8.906/1994, DE 04/07/1994, Disponível em: <<http://www.oab.org.br>> Acesso em 20 fev, 2015

COUTINHO, F.C.C. **Avaliação da qualidade dos serviços de uma instituição de ensino superior**. Dissertação de mestrado, Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

DETTMER, B. SOCORRO, C. KATON, H, T. Marketing de serviços – análise da percepção da qualidade de serviços através da ferramenta SERVQUAL em uma instituição de ensino superior de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, v.04, nº08. Jul/Dez 2002.

DUMAREST ADVOGADOS. Disponível em: <<http://www.dumarest.com.br>> Acesso em: 08 mar. 2014

ELLIS, N. WATTERSON, C. **Client Perceptions of Regional Law Firms and their Implications for Marketing Management**. The Services Industries Journal, V. 21, n. 4, p. 100-118, 2001.

ESEQUIEL, M.L.C. **Escritórios de advocacia consolidam-se como empresas**. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br>> Acesso em 04 jul, 2013.

FERREIRA Jr., S.; BAPTISTA, A. J. M. S.; LIMA J. E. A modernização agropecuária nas microrregiões do Estado de Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 42, n. 1, 2004.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M. J, **Administração de Serviços: Operações, estratégias e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FRAGATA E ANTUNES ADVOGADOS. Disponível em <<http://www.fragataeantunes.com.br>> Acesso em 08 Jun. 2014.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª Ed. São Paulo, Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª Ed. São Paulo, Atlas, 2002.

GONÇALVES NETO, A. A. **Sociedade de advogados**, Brasília: OAB, Conselho Federal, 2000.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: a customer relationship management approach**. 2 ed. England, Jonh Willey & Sons, Lta. 2000.

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil. Disponível em: <<http://www.oab.org.br>> Acesso em: 12 fev. 2014.

HAIRJR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. & BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAPNER, P. A.M. **O Estado Organizacional dos grandes escritórios de advocacia do Brasil: Dois estudos de caso.** Dissertação de mestrado em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

HART, S. HOGG, G. Relationship Marketing in Corporate Legal Services. *The Service Industries Journal*, v. 18, n.l, p. 55-69, 1998.

HOROVITZ, J. **Qualidade de Serviço. A batalha pela conquista do cliente.** São Paulo: Nobel, 1993.

JBM – J. Bueno e Mandaliti Advogados. Disponível em: <http://www.jbmlaw.com.br> Acesso em: 08 mar. 2014

JESUS. A.A. **Satisfação de clientes de serviço de restaurante: um estudo na cidade de Salvador/BA.** Dissertação de mestrado, Pós-Graduação stricto sensu em Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário de Camburiú, 2005.

JUNIOR, P. S. D. **Marketing de Serviços: Aplicabilidade do modelo conceitual de qualidade de serviço gap analisys em empresas de assessoria jurídica – Estudo de Caso na A. Augusto Grellert Advogados Associados.** Dissertação de mestrado, Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

JUNIOR, N.M.R.M. **Qualidade em Serviço:Um Estudo da Qualidade dos Serviços de Ensino ao Longo de um Curso de Administração de uma IES de Natal.** Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em administração, Universidade Potiguar do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 103 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

KOTLER, P., et al. **Principles of marketing**. 3rd European edition. Madrid, Prentice Hall. 2002.

KOTLER, P; **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 103 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

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

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

MACHADO MEYER SENDACZ OPICE: ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA. Disponível em: <http://www.machadomeyer.com.br> Acesso em: 08 mar. 2014

MARODIN, T.G. **Expectativa e Qualidade Percebida dos Serviços Hoteleiros na Cidade de Natal**. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em administração, Universidade Potiguar do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

MARTINS, E. P. F. **A qualidade do serviço – O caso do setor bancário em Portugal**. Tese de doutorado em Ciências Empresariais, Universidade Fernando Pessoa de Portugal, Porto, 2012.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. Metodologia. Planejamento. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTOS FILHO, VEIGA FILHO, MARREY JR E QUIROGA ADVOGADOS.
Disponível em: <http://www.mattosfilho.com.br> Acesso em: 08 mar. 2014

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração, da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo. Atlas, 2006, 491p.

MEDEIROS, E.M.B. **Cultura Organizacional e da Qualidade**: Estudo de uma Indústria Salineira do RN. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em administração, Universidade Potiguar do Rio Grande do Norte, 2011.

MELO, F. B. **A qualidade no serviço de advocacia empresarial**: Um estudo de caso. 2003. Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.

MENDONÇA, C. M. C. **A influência dos serviços central, complementar e suplementar oferecido por IES privada na retenção de alunos**. 2009, 113f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, 2009.

NÓBREGA, K. **Falando de Serviços: Um guia para compreender e melhorar os serviços em empresas e organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

NÓBREGA, K. C. **Gestão da Qualidade de Serviços**. Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em administração, Universidade Potiguar do Rio Grande do Norte, 1997.

OLIVEIRA, H. C.C **Avaliação da qualidade de Juizados Especiais Cíveis Estaduais**. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em administração, Universidade Potiguar do Rio Grande do Norte, 2012.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, A.; BERRY, L. L. **SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality**. Journal of Retailing, v. 64, n. 1, p. 12-29, spring. 1988.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valerie A., BERRY, Leonard L. **A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.** *Journal of Marketing*, v. 49, n.4, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. e BERRY, L.L. - **Delivering quality service.** Nova Yorque: The Free Press, 1990.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. e BERRY, L.L.- The behavioral consequences of service quality.*Journalof Marketing*. Vol. 60, (1996), p. 31-46.

PEREIRA, M.P. Biblioteca como recurso estratégico no escritório de advocacia. **Revista digitalde biblioteconomia e ciência da informação**, Campinas, v. 4, n. 1, p. 19-37, jul./dez. 2006.

PINHEIRO NETO ADVOGADOS. Disponível em: <http://www.pinheironeto.com.br> Acesso em: 08 mar. 2014

PINTO. J. S. **Proposta de Melhoria no processo de controle de documentos com a NBR ISO 9001.** VII Congresso Nacional de Excelência em gestão. IFSP – Bragança Paulista, 2011.

PIRES. D.C.G.B, AMORIM. W. ReCaPe – **Revista de Carreiras e Pessoas.** Puc-SP. São Paulo, V.02, n.01, Jan/Fev/Mar/Abr, 2012.

Provimento 94/00 da OAB. Disponível em: <http://www.oab.org.br> Acesso em: 20 fev. 2015

REIS, I. C.S. **A Escala Serviqual modificada:** Avaliação da qualidade percebida do serviço de lazer oferecido por um complexo poliesportivo num parque florestal. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

REVISTA ANÁLISE ADVOCACIA 500. Os escritórios e Advogados mais admirados do Brasil pelas maiores empresas. Editora Análise. Ed. 2010.

REVISTA ANÁLISE ADVOCACIA 500. Os escritórios e Advogados mais admirados do Brasil pelas maiores empresas. Publicado por Cavalcante Ramos Advogados. Editora Análise. Ed. 2013.

ROBLEDO, Marco Antonio. **Measuring and Managing Service Quality: integrating customer expectations.** *Managing Service Quality*, V. 11, n. 1, p. 22-31, 2001.

SANTOS. KLEVELANDO. **Qualidade de Serviços: Um Estudo de Escritórios de Advocacia de Natal/RN.** Dissertação de mestrado, Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar, Rio Grande do Norte, 2014.

SANTOS. C.E.M. **Diagnóstico das práticas de gestão estratégica e de ações de marketing de relacionamentos em escritório prestadores de serviços jurídicos: um estudo de multicasos.** Dissertação de mestrado, Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

SINGH, K.P.; MALIK, A. & SINHA, S. Water quality assessment and apportionment of pollution sources of Gomti river (India) using multivariate statistical techniques - a case study. *Analytica Chimica Acta*, pp. 355-374, mar. 2005.

SCHNEIDER, B. WHITE, S. **Service quality: research perspectives.** USA, Sage publications, 2004.

SELEM, L. C. A. **Qualidade:** Questão vital aos escritórios de advocacia. 2004.

SILVEIRA E CASTRO ADVOGADOS. Disponível em: <http://www.siqueiracastro.com.br> Acesso em: 08 mar. 2014

SLACK, N. The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 14, n. 5, p. 59- 75, 1994.

THOMAS, A. DARROCH, J. GALVIN, W. **Marketing and Service Orientation of New Zealand law firms. *Marketing Intelligence and Planning***, v. 19, p. 103-120, 2001.

TRINDADE. H.C.M. **Normatização, auditoria e certificação da qualidade.** Apostila do curso de gestão da qualidade e produtividade. João Pessoa: UFPB, 2004.

URDAN, A. T. **A qualidade de serviços médicos na perspectiva do cliente.** *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 44-45, out./dez. 2001.

VEIGA, R. T.; MOURA, A.I. Validação das medidas usadas no exame empírico de um modelo de qualidade de serviços. **Faces R. Adm.** Belo Horizonte, v.1., p.69-85. Jan/Jun. 2003.

VIEIRA, V. S. **Avaliação da Qualidade dos Serviços prestados por um Núcleo de Incubação Tecnológica e sua relação com as características empreendedoras dos gestores das empresas incubadas.** Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em administração, Universidade Potiguar do Rio Grande do Norte, 2010.

ZEITHAML, V. e BITNER, M. J. - **Services Marketing:** integrating customer across the firm. 2.^a ed. USA: Irwin McGraw-Hill, 2000.

ZEITHAML, V. BITNER, M. J. **Marketing de serviços:** A empresa com foco no cliente. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.



Tabela 22: Análise gerada da matriz de desempenho importância

| Atributos | Descrição do atributo | Importância | Desempenho | Lacuna |
|-----------|---|-------------|------------|--------|
| 13 | Responsabilidade profissional da equipe de advogados | 9,32 | 8,93 | -0,39 |
| 9 | Atenção ao cliente | 9,29 | 9,01 | -0,28 |
| 8 | Conhecimento demonstrado pela equipe de advogados | 9,25 | 8,94 | -0,31 |
| 23 | Pontualidade em relação aos compromissos assumidos com o cliente | 9,19 | 8,83 | -0,36 |
| 18 | Respeito demonstrado pela equipe de advogados | 9,17 | 9,09 | -0,08 |
| 14 | Credibilidade do escritório de advocacia | 9,15 | 8,93 | -0,22 |
| 21 | Cumprimento da obrigação contratual | 9,14 | 8,98 | -0,16 |
| 6 | Cumprimento dos prazos processuais | 9,09 | 9,03 | -0,06 |
| 7 | Celeridade (rapidez da prestação de serviços) | 9,02 | 8,70 | -0,32 |
| 16 | Educação demonstrada pela equipe de advogados | 8,99 | 9,04 | 0,05 |
| 19 | Equilíbrio emocional demonstrado pela equipe de advogados | 8,95 | 8,95 | 0 |
| 10 | Feedback rápido (resposta ao cliente sobre o que está sendo/ foi realizado) | 8,94 | 8,48 | -0,46 |
| 25 | Eficiência (grau do atingimento do resultado do processo) | 8,93 | 8,73 | -0,2 |
| 22 | Disponibilidade da equipe de advogados | 8,90 | 8,8 | -0,1 |
| 2 | Conservação, higiene e limpeza | 8,87 | 8,88 | 0,01 |
| 17 | Cordialidade demonstrada pela equipe de advogados | 8,86 | 8,91 | 0,05 |

QUALIDADE DE SERVIÇOS EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

| Atributos | Descrição do atributo | Importância | Desempenho | Lacuna |
|------------------|---|--------------------|-------------------|---------------|
| 11 | Prontidão da equipe de advogados | 8,80 | 8,70 | -0,1 |
| 28 | Relacionamento do escritório com o Poder Judiciário | 8,79 | 8,69 | -0,1 |
| 12 | Capacidade de identificação de alternativas em benefício do processo | 8,76 | 8,73 | -0,03 |
| 29 | Aparência da equipe de advogados | 8,76 | 8,95 | 0,19 |
| 24 | Facilidade em transmitir o conhecimento | 8,75 | 8,71 | -0,04 |
| 26 | Uso de tecnologia avançada no escritório (computadores, scanners, impressoras e copiadora) | 8,71 | 8,89 | 0,18 |
| 20 | Poder de síntese da equipe de advogados | 8,64 | 8,73 | 0,09 |
| 15 | Simpatia demonstrada pela equipe de advogados | 8,61 | 8,82 | 0,21 |
| 1 | Infraestrutura (equipamentos utilizados, ambiente, móveis, etc) | 8,35 | 8,44 | 0,09 |
| 27 | Comodidade na utilização de serviços (o escritório presta de serviços de apoio ao cliente. Ex: pagamento de custas processuais, emissão de guias, elaboração de cálculos, etc.) | 8,34 | 8,46 | 0,12 |
| 3 | Localização do escritório | 8,25 | 8,47 | 0,22 |
| 5 | Ambiente aconchegante | 8,25 | 8,56 | 0,31 |
| 4 | Existência de estacionamento | 7,59 | 7,68 | 0,09 |

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 23: Avaliação das lacunas dos atributos por empresas jurídicas (clientes) e escritórios (advogados) (Importância geral)

| Atributos | Geral | Empresas | Escritórios | Desempenho | Lacuna |
|-----------|-------------|------------|-------------|------------|--------|
| | Importância | Desempenho | Lacuna | | |
| 13 | 9,32 | 8,80 | -0,52 | 9,35 | 0,03 |
| 9 | 9,29 | 8,88 | -0,41 | 9,41 | 0,12 |
| 8 | 9,25 | 8,79 | -0,46 | 9,39 | 0,14 |
| 23 | 9,19 | 8,67 | -0,52 | 9,33 | 0,14 |
| 18 | 9,17 | 9,01 | -0,16 | 9,31 | 0,14 |
| 14 | 9,15 | 8,73 | -0,42 | 9,45 | 0,30 |
| 21 | 9,14 | 8,84 | -0,30 | 9,45 | 0,31 |
| 6 | 9,09 | 8,82 | -0,27 | 9,65 | 0,56 |
| 7 | 9,02 | 8,56 | -0,46 | 9,14 | 0,12 |
| 16 | 8,99 | 9,00 | 0,01 | 9,12 | 0,13 |
| 19 | 8,95 | 8,88 | -0,07 | 9,13 | 0,18 |
| 10 | 8,94 | 8,41 | -0,53 | 8,73 | -0,21 |
| 25 | 8,93 | 8,64 | -0,29 | 9,04 | 0,11 |
| 22 | 8,90 | 8,69 | -0,21 | 9,10 | 0,20 |
| 2 | 8,87 | 8,71 | -0,16 | 9,33 | 0,46 |
| 17 | 8,86 | 8,84 | -0,02 | 9,08 | 0,22 |
| 11 | 8,80 | 8,62 | -0,18 | 8,98 | 0,18 |
| 28 | 8,79 | 8,68 | -0,11 | 8,77 | -0,02 |
| 12 | 8,76 | 8,63 | -0,13 | 9,04 | 0,28 |
| 29 | 8,76 | 8,97 | 0,21 | 8,88 | 0,12 |
| 24 | 8,75 | 8,60 | -0,15 | 8,94 | 0,19 |
| 26 | 8,71 | 8,86 | 0,15 | 9,04 | 0,33 |
| 20 | 8,64 | 8,74 | 0,10 | 8,71 | 0,07 |
| 15 | 8,61 | 8,75 | 0,14 | 9,04 | 0,43 |
| 1 | 8,35 | 8,39 | 0,04 | 8,57 | 0,22 |
| 27 | 8,34 | 8,63 | 0,29 | 8,06 | -0,28 |
| 3 | 8,25 | 8,43 | 0,18 | 8,67 | 0,42 |
| 5 | 8,25 | 8,66 | 0,41 | 8,33 | 0,08 |
| 4 | 7,59 | 7,64 | 0,05 | 7,86 | 0,27 |

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 24: Avaliação das lacunas dos atributos por empresas jurídicas (clientes) e escritórios (advogados) (Importância dentro dos escritórios e empresas)

| Empresas | | Escritórios | | Empresas | | Escritórios | |
|-----------|-------------|-------------|--------|-----------|-------------|-------------|--------|
| Atributos | Importância | Desempenho | Lacuna | Atributos | Importância | Desempenho | Lacuna |
| 18 | 9,19 | 9,01 | -0,18 | 6 | 9,96 | 9,65 | -0,31 |
| 13 | 9,15 | 8,80 | -0,35 | 13 | 9,78 | 9,35 | -0,43 |
| 8 | 9,12 | 8,79 | -0,33 | 9 | 9,73 | 9,41 | -0,32 |
| 9 | 9,12 | 8,88 | -0,95 | 7 | 9,67 | 9,14 | -0,53 |
| 23 | 9,03 | 8,67 | -0,36 | 23 | 9,62 | 9,33 | -0,29 |
| 16 | 9,03 | 9,00 | -0,03 | 14 | 9,61 | 9,45 | -0,16 |
| 14 | 8,98 | 8,73 | -0,25 | 8 | 9,59 | 9,39 | -0,20 |
| 21 | 8,96 | 8,84 | -0,12 | 21 | 9,58 | 9,45 | -0,13 |
| 19 | 8,96 | 8,88 | -0,08 | 10 | 9,49 | 8,73 | -0,76 |
| 25 | 8,91 | 8,64 | -0,27 | 22 | 9,16 | 9,10 | -0,06 |
| 17 | 8,89 | 8,84 | -0,05 | 2 | 9,12 | 9,33 | 0,21 |
| 22 | 8,80 | 8,69 | -0,11 | 18 | 9,10 | 9,31 | 0,21 |
| 29 | 8,80 | 8,97 | 0,17 | 12 | 9,08 | 9,04 | -0,04 |
| 28 | 8,79 | 8,68 | -0,11 | 11 | 9,04 | 8,98 | -0,06 |
| 26 | 8,78 | 8,86 | 0,08 | 25 | 9,00 | 9,04 | 0,04 |
| 7 | 8,77 | 8,56 | -0,21 | 19 | 8,92 | 9,13 | 0,21 |
| 2 | 8,77 | 8,71 | -0,06 | 16 | 8,88 | 9,12 | 0,24 |
| 6 | 8,76 | 8,82 | 0,06 | 17 | 8,78 | 9,08 | 0,30 |
| 24 | 8,76 | 8,60 | -0,16 | 28 | 8,78 | 8,77 | -0,01 |
| 10 | 8,73 | 8,41 | -0,32 | 15 | 8,76 | 9,04 | 0,28 |
| 20 | 8,72 | 8,74 | 0,02 | 24 | 8,74 | 8,94 | 0,20 |
| 11 | 8,70 | 8,62 | -0,08 | 1 | 8,72 | 8,57 | -0,15 |
| 12 | 8,64 | 8,63 | -0,01 | 29 | 8,66 | 8,88 | 0,22 |
| 15 | 8,55 | 8,75 | 0,20 | 26 | 8,54 | 9,04 | 0,50 |
| 27 | 8,41 | 8,63 | 0,22 | 20 | 8,44 | 8,71 | 0,27 |
| 3 | 8,30 | 8,43 | 0,13 | 5 | 8,29 | 8,33 | 0,04 |
| 5 | 8,23 | 8,66 | 0,43 | 27 | 8,14 | 8,06 | -0,08 |
| 1 | 8,20 | 8,39 | 0,19 | 3 | 8,14 | 8,67 | 0,53 |
| 4 | 7,57 | 7,64 | 0,07 | 4 | 7,65 | 7,86 | 0,21 |

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 25: Avaliação da importância e desempenho dos atributos nas empresas jurídicas (clientes) e nos escritórios (advogados)

| Importância | Desempenho | | | | | |
|-------------|------------|----------|-------------|--------|----------|-------------|
| | Atributos | Empresas | Escritórios | Lacuna | Empresas | Escritórios |
| 13 | 9,15 | 9,78 | -0,63 | 8,80 | 9,35 | -0,55 |
| 9 | 9,12 | 9,73 | -0,61 | 8,88 | 9,41 | -0,53 |
| 8 | 9,12 | 9,59 | -0,47 | 8,79 | 9,39 | -0,60 |
| 23 | 9,03 | 9,62 | -0,59 | 8,67 | 9,33 | -0,66 |
| 18 | 9,19 | 9,10 | 0,09 | 9,01 | 9,31 | -0,30 |
| 14 | 8,98 | 9,61 | -0,63 | 8,73 | 9,45 | -0,72 |
| 21 | 8,96 | 9,58 | -0,62 | 8,84 | 9,45 | -0,61 |
| 6 | 8,76 | 9,96 | -1,20 | 8,82 | 9,65 | -0,83 |
| 7 | 8,77 | 9,67 | -0,90 | 8,56 | 9,14 | -0,58 |
| 16 | 9,03 | 8,88 | 0,15 | 9,00 | 9,12 | -0,12 |
| 19 | 8,96 | 8,92 | 0,04 | 8,88 | 9,13 | -0,25 |
| 10 | 8,73 | 9,49 | -0,76 | 8,41 | 8,73 | -0,32 |
| 25 | 8,91 | 9,00 | -0,09 | 8,64 | 9,04 | -0,40 |
| 22 | 8,80 | 9,16 | -0,36 | 8,69 | 9,10 | -0,41 |
| 2 | 8,77 | 9,12 | -0,35 | 8,71 | 9,33 | -0,62 |
| 17 | 8,89 | 8,78 | 0,11 | 8,84 | 9,08 | -0,24 |
| 11 | 8,70 | 9,04 | -0,34 | 8,62 | 8,98 | -0,36 |
| 28 | 8,79 | 8,78 | 0,01 | 8,68 | 8,77 | -0,09 |
| 12 | 8,64 | 9,08 | -0,44 | 8,63 | 9,04 | -0,41 |
| 29 | 8,80 | 8,66 | 0,14 | 8,97 | 8,88 | 0,09 |
| 24 | 8,76 | 8,74 | 0,02 | 8,60 | 8,94 | -0,34 |
| 26 | 8,78 | 8,54 | 0,24 | 8,86 | 9,04 | -0,18 |
| 20 | 8,72 | 8,44 | 0,28 | 8,74 | 8,71 | 0,03 |
| 15 | 8,55 | 8,76 | -0,21 | 8,75 | 9,04 | -0,29 |
| 1 | 8,20 | 8,72 | -0,52 | 8,39 | 8,57 | -0,18 |
| 27 | 8,41 | 8,14 | 0,27 | 8,63 | 8,06 | 0,57 |
| 3 | 8,30 | 8,14 | 0,16 | 8,43 | 8,67 | -0,24 |
| 5 | 8,23 | 8,29 | -0,06 | 8,66 | 8,33 | 0,33 |
| 4 | 7,57 | 7,65 | -0,08 | 7,64 | 7,86 | -0,22 |

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 26: Estatística descritiva do grau de importância
Escritórios (advogados)

| Atributos | Mínimo | Máximo | 25% | Mediana | 75% | Média | Desvio-padrão | CV |
|-----------|--------|--------|-------|---------|-------|-------|---------------|-------|
| 1 | 3,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,72 | 1,60 | 18,40 |
| 2 | 6,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 9,12 | 1,02 | 11,22 |
| 3 | 2,00 | 10,00 | 7,00 | 8,50 | 10,00 | 8,14 | 1,87 | 23,02 |
| 4 | 2,00 | 10,00 | 6,00 | 7,00 | 10,00 | 7,65 | 2,17 | 28,30 |
| 5 | 2,00 | 10,00 | 7,00 | 9,00 | 10,00 | 8,29 | 1,68 | 20,32 |
| 6 | 9,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 9,96 | 0,20 | 2,01 |
| 7 | 8,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 9,67 | 0,63 | 6,47 |
| 8 | 4,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 9,59 | 1,00 | 10,41 |
| 9 | 8,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 9,73 | 0,57 | 5,85 |
| 10 | 7,00 | 10,00 | 9,00 | 10,00 | 10,00 | 9,49 | 0,77 | 8,08 |
| 11 | 6,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 9,04 | 1,02 | 11,28 |
| 12 | 5,00 | 10,00 | 9,00 | 9,00 | 10,00 | 9,08 | 1,07 | 11,74 |
| 13 | 7,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 9,78 | 0,55 | 5,58 |
| 14 | 7,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 9,61 | 0,81 | 8,45 |
| 15 | 5,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,76 | 1,07 | 12,23 |
| 16 | 3,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,88 | 1,33 | 15,03 |
| 17 | 3,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,78 | 1,31 | 14,96 |
| 18 | 6,00 | 10,00 | 8,00 | 9,50 | 10,00 | 9,10 | 1,09 | 12,01 |
| 19 | 6,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,92 | 1,13 | 12,71 |
| 20 | 1,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,44 | 1,59 | 18,87 |
| 21 | 3,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 9,58 | 1,13 | 11,76 |
| 22 | 6,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 9,16 | 0,99 | 10,76 |
| 23 | 8,00 | 10,00 | 9,00 | 10,00 | 10,00 | 9,62 | 0,70 | 7,24 |
| 24 | 1,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,74 | 1,51 | 17,27 |
| 25 | 5,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 9,00 | 1,28 | 14,20 |
| 26 | 0,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,54 | 2,03 | 23,80 |
| 27 | 4,00 | 10,00 | 7,00 | 8,00 | 10,00 | 8,14 | 1,67 | 20,47 |
| 28 | 2,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,78 | 1,69 | 19,22 |
| 29 | 7,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 9,00 | 8,66 | 0,98 | 11,34 |

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 27: Estatística descritiva do grau de desempenho Escritórios (advogados)

| Atributos | Mínimo | Máximo | 25% | Mediana | 75% | Média | Desvio-padrão | CV |
|-----------|--------|--------|-------|---------|-------|-------|---------------|-------|
| 1 | 5,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,57 | 1,51 | 17,66 |
| 2 | 6,00 | 10,00 | 9,00 | 10,00 | 10,00 | 9,33 | 0,94 | 10,12 |
| 3 | 4,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,67 | 1,62 | 18,64 |
| 4 | 2,00 | 10,00 | 7,00 | 9,00 | 10,00 | 7,86 | 2,27 | 28,93 |
| 5 | 2,00 | 10,00 | 7,00 | 9,00 | 10,00 | 8,33 | 1,76 | 21,14 |
| 6 | 5,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 9,65 | 0,93 | 9,59 |
| 7 | 5,00 | 10,00 | 9,00 | 10,00 | 10,00 | 9,14 | 1,19 | 13,02 |
| 8 | 5,00 | 10,00 | 9,00 | 10,00 | 10,00 | 9,39 | 0,98 | 10,39 |
| 9 | 5,00 | 10,00 | 9,00 | 10,00 | 10,00 | 9,41 | 1,12 | 11,87 |
| 10 | 5,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,73 | 1,27 | 14,55 |
| 11 | 5,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,98 | 1,18 | 13,16 |
| 12 | 6,00 | 10,00 | 9,00 | 9,00 | 10,00 | 9,04 | 1,00 | 11,05 |
| 13 | 5,00 | 10,00 | 9,00 | 10,00 | 10,00 | 9,35 | 1,20 | 12,84 |
| 14 | 2,00 | 10,00 | 9,00 | 10,00 | 10,00 | 9,45 | 1,31 | 13,84 |
| 15 | 7,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 9,04 | 0,93 | 10,34 |
| 16 | 7,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 9,12 | 0,95 | 10,41 |
| 17 | 7,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 9,08 | 0,95 | 10,50 |
| 18 | 7,00 | 10,00 | 9,00 | 10,00 | 10,00 | 9,31 | 0,85 | 9,10 |
| 19 | 6,00 | 10,00 | 8,50 | 9,50 | 10,00 | 9,13 | 1,08 | 11,88 |
| 20 | 0,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,71 | 1,68 | 19,32 |
| 21 | 5,00 | 10,00 | 9,00 | 10,00 | 10,00 | 9,45 | 1,14 | 12,04 |
| 22 | 5,00 | 10,00 | 9,00 | 9,00 | 10,00 | 9,10 | 1,10 | 12,13 |
| 23 | 5,00 | 10,00 | 9,00 | 10,00 | 10,00 | 9,33 | 1,05 | 11,24 |
| 24 | 5,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,94 | 1,29 | 14,49 |
| 25 | 2,00 | 10,00 | 9,00 | 9,00 | 10,00 | 9,04 | 1,47 | 16,27 |
| 26 | 5,00 | 10,00 | 9,00 | 9,00 | 10,00 | 9,04 | 1,27 | 14,09 |
| 27 | 1,00 | 10,00 | 7,00 | 8,00 | 10,00 | 8,06 | 1,97 | 24,47 |
| 28 | 5,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,77 | 1,42 | 16,17 |
| 29 | 5,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,88 | 1,18 | 13,33 |

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 28: Estatística descritiva do grau de importância - Empresas jurídicas (clientes)

| Atributos | Mínimo | Máximo | 25% | Mediana | 75% | Média | Desvio-padrão | CV |
|-----------|--------|--------|------|---------|-------|-------|---------------|-------|
| 1 | 1,00 | 10,00 | 8,00 | 8,00 | 10,00 | 8,20 | 1,77 | 21,63 |
| 2 | 2,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,77 | 1,48 | 16,90 |
| 3 | 3,00 | 10,00 | 7,00 | 9,00 | 10,00 | 8,30 | 1,75 | 21,11 |
| 4 | 0,00 | 10,00 | 7,00 | 8,00 | 10,00 | 7,57 | 2,81 | 37,12 |
| 5 | 1,00 | 10,00 | 7,00 | 9,00 | 10,00 | 8,23 | 1,94 | 23,58 |
| 6 | 0,00 | 10,00 | 9,00 | 10,00 | 10,00 | 8,76 | 2,37 | 27,07 |
| 7 | 0,00 | 10,00 | 8,00 | 10,00 | 10,00 | 8,77 | 2,00 | 22,85 |
| 8 | 1,00 | 10,00 | 9,00 | 10,00 | 10,00 | 9,12 | 1,47 | 16,09 |
| 9 | 3,00 | 10,00 | 9,00 | 10,00 | 10,00 | 9,12 | 1,62 | 17,76 |
| 10 | 0,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,73 | 1,82 | 20,85 |
| 11 | 1,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,70 | 1,77 | 20,31 |
| 12 | 1,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,64 | 1,86 | 21,57 |
| 13 | 3,00 | 10,00 | 9,00 | 10,00 | 10,00 | 9,15 | 1,39 | 15,17 |
| 14 | 4,00 | 10,00 | 9,00 | 10,00 | 10,00 | 8,98 | 1,53 | 17,02 |
| 15 | 4,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,55 | 1,53 | 17,84 |
| 16 | 4,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 9,03 | 1,18 | 13,08 |
| 17 | 3,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,89 | 1,33 | 14,96 |
| 18 | 5,00 | 10,00 | 9,00 | 10,00 | 10,00 | 9,19 | 1,06 | 11,58 |
| 19 | 5,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,96 | 1,27 | 14,18 |
| 20 | 5,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,72 | 1,36 | 15,59 |
| 21 | 1,00 | 10,00 | 8,00 | 10,00 | 10,00 | 8,96 | 1,56 | 17,37 |
| 22 | 3,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,80 | 1,62 | 18,42 |
| 23 | 0,00 | 10,00 | 9,00 | 10,00 | 10,00 | 9,03 | 1,60 | 17,71 |
| 24 | 0,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,76 | 1,68 | 19,15 |
| 25 | 2,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,91 | 1,42 | 15,97 |
| 26 | 1,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,78 | 1,45 | 16,55 |
| 27 | 0,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,41 | 1,78 | 21,17 |
| 28 | 4,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,79 | 1,56 | 17,75 |
| 29 | 4,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,80 | 1,44 | 16,34 |

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 29: Estatística descritiva do grau de desempenho - Empresas jurídicas (clientes)

| Atributos | Mínimo | Máximo | 25% | Mediana | 75% | Média | Desvio-padrão | CV |
|-----------|--------|--------|------|---------|-------|-------|---------------|-------|
| 1 | 3,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,39 | 1,56 | 18,56 |
| 2 | 3,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,71 | 1,35 | 15,46 |
| 3 | 0,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,43 | 2,00 | 23,78 |
| 4 | 0,00 | 10,00 | 7,00 | 9,00 | 10,00 | 7,64 | 2,68 | 35,12 |
| 5 | 3,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,66 | 1,45 | 16,74 |
| 6 | 0,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,82 | 1,73 | 19,56 |
| 7 | 0,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,56 | 1,74 | 20,32 |
| 8 | 1,00 | 10,00 | 8,00 | 10,00 | 10,00 | 8,79 | 1,79 | 20,37 |
| 9 | 3,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,88 | 1,49 | 16,72 |
| 10 | 0,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,41 | 1,85 | 22,02 |
| 11 | 2,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,62 | 1,70 | 19,75 |
| 12 | 3,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,63 | 1,58 | 18,26 |
| 13 | 3,00 | 10,00 | 8,00 | 10,00 | 10,00 | 8,80 | 1,66 | 18,82 |
| 14 | 0,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,73 | 1,86 | 21,27 |
| 15 | 3,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,75 | 1,55 | 17,66 |
| 16 | 3,00 | 10,00 | 9,00 | 9,00 | 10,00 | 9,00 | 1,37 | 15,18 |
| 17 | 3,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,84 | 1,47 | 16,59 |
| 18 | 3,00 | 10,00 | 9,00 | 9,00 | 10,00 | 9,01 | 1,31 | 14,50 |
| 19 | 3,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,88 | 1,36 | 15,32 |
| 20 | 5,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,74 | 1,25 | 14,26 |
| 21 | 3,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,84 | 1,55 | 17,53 |
| 22 | 3,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,69 | 1,54 | 17,68 |
| 23 | 1,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,67 | 1,87 | 21,59 |
| 24 | 3,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,60 | 1,65 | 19,15 |
| 25 | 2,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,64 | 1,70 | 19,66 |
| 26 | 0,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,86 | 1,61 | 18,18 |
| 27 | 1,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,63 | 1,55 | 17,92 |
| 28 | 3,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,68 | 1,53 | 17,64 |
| 29 | 3,00 | 10,00 | 8,00 | 9,00 | 10,00 | 8,97 | 1,45 | 16,16 |

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 30: Estatística descritiva do grau de importância - Empresas jurídicas (clientes)

| Dimensões | Mínimo | Máximo | 25% | Mediana | 75% | Média | Desvio-padrão | CV |
|------------------|---------------|---------------|------------|----------------|------------|--------------|----------------------|-----------|
| Aspectos físicos | 2,00 | 10,00 | 7,57 | 8,57 | 9,29 | 8,29 | 1,45 | 17,44 |
| Confiabilidade | 2,00 | 10,00 | 8,33 | 9,50 | 9,83 | 8,83 | 1,55 | 17,58 |
| Presteza | 3,00 | 10,00 | 8,40 | 9,60 | 10,00 | 8,87 | 1,46 | 16,50 |
| Segurança | 4,00 | 10,00 | 8,33 | 9,19 | 9,83 | 8,84 | 1,32 | 14,94 |
| Empatia | 5,00 | 10,00 | 8,20 | 9,20 | 9,80 | 8,89 | 1,07 | 12,09 |

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 31: Estatística descritiva do grau de desempenho - Empresas jurídicas (clientes)

| Dimensões | Mínimo | Máximo | 25% | Mediana | 75% | Média | Desvio-padrão | CV |
|------------------|---------------|---------------|------------|----------------|------------|--------------|----------------------|-----------|
| Aspectos físicos | 2,71 | 10,00 | 7,71 | 8,71 | 9,43 | 8,39 | 1,51 | 17,94 |
| Confiabilidade | 3,00 | 10,00 | 7,83 | 9,17 | 9,83 | 8,64 | 1,58 | 18,32 |
| Presteza | 3,00 | 10,00 | 7,80 | 9,20 | 9,80 | 8,57 | 1,61 | 18,83 |
| Segurança | 3,00 | 10,00 | 8,00 | 9,17 | 9,83 | 8,68 | 1,47 | 16,88 |
| Empatia | 3,00 | 10,00 | 8,60 | 9,20 | 10,00 | 8,90 | 1,34 | 15,03 |

Fonte: Pesquisa 2014



