

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE  
CURSO DE DIREITO**

**LAIZ CHRISTINA LIMA DE GOIS**

**APLICAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FORMA DE  
VIABILIZAR A GESTÃO DO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

**ARACAJU**

**2018**

**LAIZ CHRISTINA LIMA DE GOIS**

**APLICAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FORMA DE  
VIABILIZAR A GESTÃO DO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e  
Negócios de Sergipe – FANESE como um dos pré-requisitos  
para obtenção de grau de bacharel no curso de Direito.

**Orientador:** Prof. Esp. Fábio Brito Fraga

**ARACAJU**

**2018**

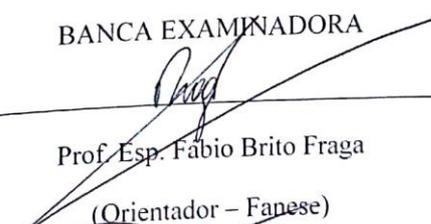
LAIZ CHRISTINA LIMA DE GOIS

APLICAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO  
FORMA DE VIABILIZAR A GESTÃO DE ESCRITÓRIOS DE  
ADVOCACIA.

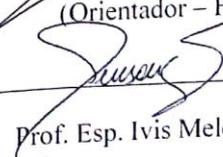
Monografia Apresentada à Faculdade de Administração e Negócios de  
Sergipe como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de bacharel em  
Direito.

Aprovada em 16/06/2018

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Esp. Fábio Brito Fraga

(Orientador – Fanesec)

  
Prof. Esp. Ivis Melo de Souza

  
Prof. Dr. Luis Anderson Ribeiro Leite

Prof. Dr. Luis Anderson Ribeiro Leite

G616a

GOIS, Laiz Christina Lima de.

Aplicação Do Marketing De Relacionamento Como Forma De Viabilizar A Gestão Do Escritório De Advocacia / Laiz Christina Lima de Gois, 2018. 58 f.

Monografia (Graduação) - Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Direito.

Orientador: Prof. Esp. Fábio Brito Fraga

1. Advogado 2. Código de Ética da OAB 3. Gestão de Escritório de Advocacia 4. Marketing I. TÍTULO.

Agradeço a meus pais, irmãos, Daniele, família, amigos, a Professora Fernanda Raposo e ao meu orientador Professor Fábio Brito, que fazem parte dessa conquista ao meu lado. Por todo incentivo e por acreditarem que eu poderia chegar até aqui e realizar esse grande sonho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço minha mãe Regina Lima de Souza por se manter ao meu lado em todas as minhas decisões, me apoiando e entendendo os caminhos que escolho, demonstrando um amor de quem torce por mim, a meu pai Jorge Farone que não está mais aqui, mas sempre sonhou em ter uma filha formada em Direito, então dedico essa vitória a ele e sei que onde estiver, está orgulhoso de mim. Daniele minha eterna gratidão e amor, pois por inúmeras vezes me levantou quando pensei em desistir, me ouvia quando ficava confusa nas minhas escolhas e acima de tudo esteve ao meu lado durante esses cinco anos acreditando em mim mais do que eu e me mostrando que conseguiríamos chegar ao nosso objetivo final. Minha prima Larissa que demonstrou o significado de generosidade quando me proporcionou momentos de grande reflexão sobre quem eu realmente sou e o que quero me tornar, dedicando parte do seu tempo para me ajudar a lidar com meus conflitos internos e me entender melhor. A meu irmão Luiz, minhas irmãs Kryshna, Fernanda, Renata, Marcela e minhas tias, pois cada um contribuiu de alguma forma para que chegasse nesse dia, seja direta ou indiretamente, meus sobrinhos Jorge Fernando, Miguel, Lucca e Eliza pela doçura e inocência da criança que me colocavam num mundo colorido e divertido. A professora Fernanda Raposo pela sua generosidade, quando viu minha dificuldade em encontrar um orientador, devido ao tema que escolhi, e na mesma hora se colocou à disposição para ajudar mesmo sem domínio do conteúdo, além de tentar encontrar alguém que pudesse me orientar, ao meu orientador professor Fábio Brito que diante da minha situação, aceitou me orientar, independente do tema que escolhi, aos meus amigos Felipe, Clara e Larissa pelas risadas, conversas e acima de tudo a amizade construída ao longo desses anos.

“Um teatrólogo alemão disse resistindo ao nazismo: Enquanto estiver vivo, jamais diga que é impossível. O perdedor de hoje será o vitorioso de amanhã. O impossível de ontem, pode ser viável hoje.”

DAISAKU IKEDA

## RESUMO

O presente trabalho tem o condão de apresentar o marketing de relacionamento como uma ferramenta que visa auxiliar a gestão de escritório de advocacia, de modo a garantir uma maior efetividade na profissão. Para tanto, foi necessário demonstrar de que forma o marketing de relacionamento viabiliza a permanência e ascensão dos escritórios de advocacia dentro do mercado, pois a não importância dada ao cliente é um fator de relevância quando nos deparamos com um crescente número de escritórios de advocacia, além de utilizarmos como parâmetro o Código de Ética da Ordem dos Advogados do Brasil, como forma de verificar as possibilidades para o exercício da advocacia de forma ética, porém sem deixar de analisar as necessidades que os escritórios de advocacia precisam para manter e aderir novos clientes. Para isso, foi utilizada como metodologia a pesquisa bibliográfica, bem como livros, artigos científicos e revistas especializadas. O resultado encontrado foi a necessidade de conhecimento por parte dos advogados no que tange a gestão de escritório, pois a medida que o número de advogados é inserido no mercado, a busca por um diferencial aumenta e conseqüentemente novas áreas vão surgindo em consonância com o direito e exigindo por parte desses profissionais um outro olhar para forma de advogar.

**Palavras-chave:** Advogado. Código de Ética da OAB. Gestão de Escritório de Advocacia. Marketing.

## **ABSTRACT**

The insertion of relationship marketing in law firms has allowed a new conception of management, through tools that guarantee a greater effectiveness in lawyers' profession. Therefore, the present research aimed to demonstrate how relationship marketing enables the permanence and rise of law firms within the market, since the importance given to the client is a factor of relevance when faced with a growing number of law firms. In addition to using as a parameter the Code of Ethics of the Brazilian Bar Association, as a way of verifying the possibilities for practicing law in an ethical way, but without neglecting the needs that law firms need to maintain and adhere to new clients. For that matter, bibliographical research was used as methodology, as well as books, scientific articles and specialized journals. The result pointed a necessity of knowledge by lawyers, regarding office management, as the number of lawyers is introduced in the market, the search for a differential increases and consequently new areas are emerging in line with the law and demanding from these professionals another look at how to advocate.

**Keywords:** Keywords. Oab code of ethics. Law office management. Marketing

## **LISTAS DE SIGLAS**

CED	Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil
CRM	Customer Relationship Management
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2. EVOLUÇÃO DA ADVOCACIA NO BRASIL.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Nova Concepção da Advocacia.....</b>	<b>18</b>
<b>3. MARKETING DE RELACIONAMENTO.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1. Gestão de Relacionamento Com o Cliente – CRM (customer relationship management) .....</b>	<b>25</b>
<b>4. MARKETING JURÍDICO DE RELACIONAMENTO .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1. Ética do Advogado .....</b>	<b>31</b>
<b>5. GESTÃO DA PRODUÇÃO JURÍDICA .....</b>	<b>38</b>
<b>5.1. Controladoria Jurídica.....</b>	<b>42</b>
<b>5.2. Softwares de Gestão .....</b>	<b>45</b>
<b>6. INSERÇÃO NA GRADE CURRICULAR DO CURSO DE DIREITO .....</b>	<b>47</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>52</b>
<b>Referências .....</b>	<b>60</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com base em Plínio (2016) quando ocorre a inserção do marketing nas empresas a satisfação do cliente passa a ser uma das prioridades, uma vez que o objetivo é fidelizar o cliente e conseqüentemente se sobressair em relação aos concorrentes, uma vez que o mercado cada vez mais se torna competitivo.

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo geral de pesquisa constatar de que forma a preocupação com o marketing de relacionamento é fator de diferencial entre os escritórios de advocacia, de modo a explicar a relação do marketing de relacionamento com a função do advogado, verificando as imposições referente ao Código de Ética e Disciplina da OAB e as vantagens trazidas com a inserção na grade curricular da gestão do escritório de advocacia dentro das faculdades de direito.

Sendo assim, a nova visão trazida pelos consumidores, perpassa por questões muito mais subjetivas, levando em consideração a individualidade de cada cliente, de modo a ser exigido por parte dos escritórios de advocacia um compromisso maior por parte dos advogados e funcionários, no que tange a implementação desse novo conceito de marketing, com o intuito de maximizar os serviços, tornando-os mais competitivos (FREITAS, 2016).

Em resposta a esses avanços, as organizações estão adotando o marketing de relacionamento como estratégia para viabilizar um retorno a longo prazo em relação ao cliente, com o intuito de fomentar na empresa uma política de mudança na forma de agir, trazendo novas estratégias para alcançar seus objetivos (RESENDE, 2016).

De forma geral, o marketing de relacionamento vem auxiliar as novas demandas de mercado que impulsionam os profissionais da advocacia a se renovarem, porém, os escritórios de advocacia ainda se mostram contidos na aplicação dessa nova ferramenta, uma vez que a imposição frente ao advogado é meramente consultiva, ou seja, o advogado só se preocupa com a área do Direito na qual se especializou, sem visualizar a necessidade de compreender a gestão do escritório (ZANOTELLI, 2016).

Além disso, os escritórios de advocacia, diferentemente das demais empresas, contam com limitações impostas pelo Código de Ética e Disciplina da OAB que não permite que a atividade seja mercantilizada, cabendo ao advogado

exercer suas atividades de forma intelectual, de modo a atender as exigências legais.

Sendo assim, é pertinente abordar a necessidade de introduzir esse conhecimento tanto para os advogados quanto para os discentes que saem da faculdade sem nenhuma noção de gestão e do que pode ou não ser permitido.

Nesse sentido é necessário o entendimento de como a publicidade pode ser exercida no âmbito da advocacia, uma vez que esse cenário vem emergindo e mostrando que a gestão por parte dos escritórios de advocacia é a saída para os profissionais crescerem nas suas áreas, focando no cliente de forma individual (VARGAS, 2017).

O mesmo autor mostra como é importante o foco no cliente, à medida que a falta de conhecimento por parte dos advogados nesse quesito, repercute no mau desenvolvimento do escritório, pois o fato de ser especialista em uma determinada área não é suficiente para inserir novos clientes e fidelizar os já existentes, pelo contrário, a tendência é que o escritório tenha um tempo de vida reduzido (ALLEN, KANIA e YAECKEL 2002).

Nesse contexto, buscou-se reunir dados/informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais os principais problemas identificados nos escritórios de advocacia quando os advogados não visualizam o marketing de relacionamento como ferramenta de ascensão para o meio jurídico?

O objetivo das estratégias de marketing de relacionamento visa alcançar exatamente a identificação do cliente com o seu produto ou serviço, uma vez que à medida que o cliente passa a se identificar com o serviço prestado existe a possibilidade de sua fidelização (FREITAS, 2016).

Diante de um mercado altamente competitivo e que nos diversos ramos do direito sua clientela prezarà cada vez mais por credibilidade e confiabilidade, os escritórios de advocacia buscam se destacar pela qualidade de seus serviços. Assim, um dos meios de diferenciação está na atribuição do valor (qualidade) da empresa em suas marcas, através de um consistente investimento em marketing (BARROS, 2017).

Para tanto, os escritórios de advocacia precisam se posicionar quanto à sua marca, procurando ter ciência de quando sua manutenção será viável, ou em alguns casos, necessária (ERSE e GUEDES, 2011, p. 2). Nesse contexto, a proposta do trabalho científico se dá através da aplicação do marketing de relacionamento em

contribuição para o meio jurídico, em especial os advogados, visando agir em conformidade com o Código de Ética da Ordem dos Advogados. Destarte, é importante salientar sobre a utilidade do marketing jurídico na publicidade dos escritórios de advocacia, juntamente com advento tecnológico que vem sendo uma valiosa ferramenta de conhecimento para o público alvo.

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram realizadas pesquisas bibliográficas, por meio da busca de materiais já publicados: livros, artigos científicos, revistas, documentos eletrônicos e enciclopédias na procura e alocação de conhecimento sobre o marketing de relacionamento como forma de viabilizar a gestão de escritórios de advocacia, correlacionando tal conhecimento com abordagens já trabalhadas por outros autores. Além de demonstrar as possibilidades que os advogados podem divulgar seus serviços à luz do Código de Ética da Ordem dos Advogados.

O presente trabalho será dividido em cinco tópicos, o primeiro será sobre a evolução da advocacia no Brasil onde será relatado como os advogados exerciam a advocacia e sua evolução com o passar do tempo, até os dias de hoje, explicando a necessidade atual dos escritórios de advocacia de implementarem a gestão e de que forma pode gerar resultados positivos com sua aplicação. O segundo capítulo aborda a importância do marketing de relacionamento no meio jurídico, uma vez que os clientes estão mais exigentes, buscando por meio dessa ferramenta uma interação com o marketing jurídico que será abordado no terceiro capítulo como uma nova forma de gestão, já que é necessário seguir algumas diretrizes impostas pelo Código de Ética e Disciplina da OAB que será esclarecido no subitem desse capítulo. O quarto capítulo vai esclarecer as vantagens da gestão de escritório como base de desenvolvimento e possibilidade de avanço nas relações com os clientes, uma vez que a manutenção do escritório de advocacia não é simplesmente ter conhecimento sobre direito, mas entender a logística, de modo a visualizar de que forma uma empresa precisa ser gerida e qual a importância da utilização dessas ferramentas para se manter no mercado. Por fim, será abordado no último capítulo a necessidade da inserção da matéria sobre gestão de escritório dentro da grade curricular como disciplina obrigatória do Curso de Direito, com o intuito de aguçar nos discentes a importância desse instrumento de gestão e a oportunidade que o estudo desse tema poderá proporcionar na sua vida profissional.

## 2. EVOLUÇÃO DA ADVOCACIA NO BRASIL

Segundo Mendonça (2016) a primeira vez que se abordou o tema sobre a criação do curso de Direito no Brasil foi no ano de 1823, por meio de uma proposta de autoria de Jose Feliciano Fernandes Pinheiro, porém, a assembleia não autorizou a sua criação. Contudo, em 1827, por influência da proposta supracitada, é que efetivamente foi concedida a autorização para a criação de cursos na área jurídica, sendo que as primeiras academias estavam localizadas nas cidades de Olinda (Pernambuco) e São Paulo, capital.

Na época existiam alguns impasses quanto a qualificação de profissionais aptos a lecionar as aulas, uma vez que o público em questão, a qual as aulas eram ministradas, se dirigiam aos filhos da elite brasileira, pois estes detinham o poder econômico e político. (COLARES, 2014). Em razão disso, segundo Bittar (2001) as academias mantiveram o tradicionalismo português na forma de ensinar, espelhando-se na faculdade de Coimbra, a qual por muitos séculos foi controlada pela ordem religiosa da época. O principal intuito desse conservadorismo ditado pela igreja era justamente fazer com que essa instituição subjugasse os futuros advogados, de modo que estes fossem subservientes à corte Portuguesa (RUZON, 2006).

No Brasil Império, esse tradicionalismo oriundo de Portugal, foi tão evidente que transcendeu as salas de aula, refletindo na forma de ser dos escritórios de advocacia, que por terem um caráter familiar, ficavam situados na própria residência do advogado, com uma estrutura de móveis e pinturas simplórias, porém, marcada pelo formalismo da época (ALBINI, 2014; MENDONÇA, 2016).

Naquela época os estudantes que concluíssem o curso de Direito, já poderiam exercer a profissão, porém, o aluno iniciava sua vida profissional sozinho, apenas com os conhecimentos intelectuais, que na maioria das vezes seguiam os passos do patriarca da família, ficando responsável pelos processos deixado por ele e sobrecarregado por uma reputação que aumentava a carga de responsabilidade, na qual o sucessor, em sua maioria, não estava pronto para ter (ALIBINI, 2014).

O advogado era considerado um generalista, ou seja, resolvia qualquer tipo de causa, independente da área, o que de certa maneira, aparentava superficialidade, porém, a função do advogado era atuar em função da resolução dos conflitos de determinado cliente, seja na esfera judicial ou fora dela, contudo,

com o passar do tempo a advocacia começou a ser reformulada, o advogado passou a ter ajuda de uma secretária para resolver as questões rotineiras, deixando de ser apenas o advogado detentor de todas as tarefas e passando a ter o suporte de uma pessoa que auxiliava nas atividades meio do escritório (COSTA, 2016).

Posto isto, não é errado afirmarmos que no Brasil Império, os cursos de Direito estavam voltados para uma reprodução literal daquilo que era repassado pelo professor, em sala de aula, de maneira que havia uma submissão dos alunos, no tocante aos ensinamentos que eram difundidos, bem como obediência ao Estado.

Essa visão individualizada e tradicional, que fora trazida de Portugal, aos poucos foi sendo modificada e o advogado começou a buscar novas possibilidades para se manter no mercado, uma dessas foi a especialização em uma determinada área do Direito, com o intuito de resolver os conflitos dos clientes empresariais, que à época eram as principais fontes de renda (WOLKMER, 2003).

Outra transmutação dessa visão tradicionalista dos cursos de Direito, que fora incutida no Brasil, pelas experiências portuguesas, se deu, conforme Fausto (2001) pela edição do Decreto nº 1036 A. Esse decreto retirou do currículo do referido curso a matéria de Direito Eclesiástico, tendo em vista que a ordem religiosa, nesse período, perdeu força no Brasil.

Já na década de 30, comumente conhecida como Brasil República, o ensino jurídico, conforme Wolkmer (2003) teve pouquíssimas alterações. No entanto, a mais significativa foi a edição e promulgação do Decreto nº 19.851/1931, denominado como o Estatuto das Universidades. Este decreto trouxe como um dos fundamentos que o ensino universitário seria pautado nos fatores nacionais, porém, na prática, os cursos de Direito continuaram a reproduzir o tradicionalismo trazido da faculdade de Coimbra (BRASIL, 1931).

Pós Segunda Guerra Mundial, mais especificamente na década de 50, houve o nascimento do culturalismo jurídico, que segundo Donato (2016) era defendido por Miguel Reale. Tal linha de pensamento, passou a basear os estudos jurídicos, não mais apenas nos seus dispositivos legais, mas sim no estudo de casos, que proporcionavam aos estudantes do Curso de Direito a oportunidade de terem um melhor raciocínio jurídico.

Com esse avanço no modo de interpretar a linguagem jurídica, houve, conforme Reis (2017), um desencadear na criação de escritórios de advocacia que chegaram a um patamar muito maior e com estruturas mais solidificadas, onde cada

advogado tinha sua especialidade, com o intuito de expandir o negócio. Foi nessa época, que surgiu a advocacia *full service* para maximizar as áreas de conhecimento do escritório, atendendo um número maior de clientes.

Desse modo, é imperioso que entendamos o que efetivamente venha a ser uma advocacia *full service* e qual a sua principal finalidade dentro do escritório de advocacia. Dessa maneira:

Um escritório *full service*, por exemplo, geralmente é uma **banca grande** (ou seja, atende empresas de grande porte e gerencia demandas judiciais por tonelada). Uma banca *full service* atende o maior número de áreas jurídicas possível, e conta com uma *equipe imensa*, recheada de especialistas – os que entendem do ramo específico – e generalistas – os que analisam o caso sob várias óticas – em N ramos, não somente no jurídico (REIS, 2017, p.1).

Destarte, o autor entende que os escritórios de advocacia que adotam o *full service*, como forma de expandir os seus negócios, levam em conta a adesão de mais áreas do direito, de modo a atingir um público restrito, mais especificamente do ramo empresarial.

Sendo assim, a advocacia empresarial, de certa maneira, de acordo com Lima (2006), foi quem introduziu essa concepção de profissionalização por parte dos escritórios, uma vez que os advogados prestavam consultorias nessas empresas e percebiam a necessidade de aplicar algumas técnicas de gestão.

Nessa mesma época, segundo Albini (2014), a Ordem dos Advogados do Brasil, que foi criada em 1930, já tinha uma preocupação com o cunho dado a advocacia, interpretando a profissão como uma função intelectual, na tentativa de evitar qualquer tipo de comercialização. Por isso a OAB se preocupou em limitar o marketing e a publicidade a fim de preservar o ofício, que hoje é considerado um primado constitucional, conforme aduz o artigo 133, da Constituição Federal que ratifica a importância do exercício da advocacia na aplicação da justiça (BRASIL, 1988).

Na década de 90, houve por parte dos escritórios de advocacia uma necessidade de ampliar o negócio, aumentando o quadro de funcionários, de forma a expandir o conhecimento, pois os clientes passaram a exigir relatórios, explicações sobre a cobrança de honorários, custas processuais e andamento do processo,

porém, esse procedimento ocasionou um número muito elevado de escritórios com essa mesma estrutura, provocando a concorrência não só entre os que já estavam no mercado, mas os novos profissionais que chegavam (COSTA, 2016).

O Estatuto da Ordem dos Advogados, criado em 1994, trouxe algumas mudanças, sendo que uma delas está expressa em seu artigo 8º, que versa sobre os requisitos para se inscrever na OAB. O principal deles é a necessidade de aprovação no exame da ordem para poder exercer a advocacia, já que até então só bastava concluir a faculdade para estar apto a exercer a profissão (BRASIL, 1994).

No ano de 2000, os profissionais do direito, segundo Donato (2016) se sentiram ameaçados com a chegada de vários escritórios estrangeiros, ocasionando um aumento gradativo na concorrência. Nesse sentido, novas estratégias foram traçadas e procedimentos foram adotados pelos advogados, de forma a permanecerem ativos no mercado, para dessa maneira atrair e manter seus clientes.

É sabido que a Ordem dos Advogados do Brasil sempre tivera o foco na não mercantilização da atividade advocatícia, pois a OAB entendia que uma comercialização desse tipo de serviço ensejaria numa contradição, no que concerne ao dispositivo do próprio Código, que preleciona no artigo 2º, parágrafo único, a observância aos deveres inerentes a profissão, uma vez que trata-se de uma relação de confiança entre cliente / advogado (BRASIL, 1992).

A preocupação exacerbada da Ordem dos Advogados do Brasil, com a não mercantilização do exercício da advocacia, limitou de maneira ampla a possibilidade de o advogado fazer marketing e publicidade. Todavia, e conseqüentemente, por conta desse limite imposto à advocacia, o exercício da profissão deve ser repensado, uma vez que os novos advogados necessitam se desprender do passado e entender que hoje se exige uma postura diferente e coerente com os ditames do mercado, mas sem, contudo, ofender o Código de Ética e Disciplina da OAB.

## **2.1. Nova Concepção da Advocacia**

Como já dito alhures, a advocacia passou por diversas transformações ao longo dos anos, deixando de ser uma mera atividade intelectual exercida por uma pessoa, para se tornar uma junção de profissionais com diversos conhecimentos,

dando origem as sociedades de advogados, onde dois ou mais advogados uniam suas habilidades para tentar expandir o negócio.

Logo, essa concepção teve que ser alterada, pois novos profissionais surgiram e o mercado, por sua vez, se tornou mais competitivo. Sendo assim, os escritórios se viram na obrigação de implementar uma nova forma de advogar, partindo da visão obtida em empresas, na qual eles exerciam consultoria, e onde o conceito de gestão era plenamente executado, gerando resultados positivos.

Contudo, o advogado diferentemente das demais empresas, possuía um certo entrave nessas mudanças, pois era movido pelas raízes do tradicionalismo que não permitiam que alterassem a forma de advogar, entretanto a permanência nesse modelo formal dificultaria a continuidade, dos advogados, no mercado, uma vez que, segundo Albin (2014), não se pode comparar os clientes da atualidade com os de antigamente, que bastava ter poderio econômico e político para ter total respeito por parte de quem os contratava, pelo contrário, a advocacia atual precisa entender que o cliente está mais exigente e solicitando relatórios diários do processo, atendimento diferenciado e explicações sobre o valor do processo.

Desta feita, cabe ao advogado buscar o diferencial no mercado em relação ao cliente que se pretende atingir, de modo que o advogado crie uma visão inovadora a respeito do funcionamento do seu escritório, pois como sabemos, o escritório é considerado uma empresa e é dessa forma que ele deve ser tratado (VARGAS, 2017).

O advogado atual, segundo Colares (2014) é um empreendedor jurídico que precisa entender o direito para poder se posicionar como um gestor, preocupado com a estrutura do seu escritório, com a forma como os clientes estão sendo atendidos, o visual do ambiente e a manutenção da marca. Sendo assim, a advocacia se reinventa, com o intuito de se manter no mercado, porém, para que isso aconteça é necessário compreender que existem diversas formas que podem ser utilizadas pelo advogado para atingir o novo conceito de advocacia.

De acordo com Bertozzi e Selem (2014) como a advocacia é um tipo de serviço intangível, ela deve ser demonstrada por meio do intelecto, porém, o advogado que exerce a profissão com seriedade tem na competência técnica algo imprescindível para satisfação do cliente, uma vez que tendo o domínio sobre o assunto trará mais confiança. Da mesma forma ocorre quando o advogado encontra um diferencial, por meio dos conhecimentos técnicos, minimizando custos na

contratação de outros profissionais dessa área, conseguindo ter uma visão holística do seu negócio e passando a tomar decisões coerentes frente aos seus concorrentes.

Ainda de acordo com esses autores o escritório que mantiver atitudes tradicionais, onde o chefe continua a ser aquela figura que detém total poder e autoridade ampla sobre seus subordinados, terão um prazo de validade determinado para se manterem no mercado, pois, nos dias atuais, a proposta é inserir uma gestão participativa, onde a equipe funcione de forma integrada e motivada por um líder que sabe influenciar e extrair dos colaboradores e clientes o que eles têm de melhor para oferecer.

Para que todo esse processo se desenvolva é necessário um planejamento estratégico com ações que devam ser calculadas e repensadas dia após dia, como forma de surpreender a concorrência e manter os clientes, bem como conseguir se sustentar no mercado que cada dia mais se encontra em constante disputa, o que ocasiona em uma dificuldade de se manter ativo frente aos demais escritórios de advocacia. Dessa forma, a autora define bem o que seria um planejamento estratégico e como ele consegue ser eficiente quanto aplicado da maneira correta.

É crucial que o advogado abra sua mente, a fim de compreender, derradeiramente, que a advocacia é uma atividade de prestação de serviços jurídicos que, como qualquer atividade de prestação de serviços, para que tenha sucesso e qualidade, precisa ser organizada para garantir a efetiva qualidade, ser produtiva e rentável, sem esquecer as necessárias segurança e agilidade no serviço jurídico (ALBINI, 2014, p.31).

A citação acima mostra que a tendência da advocacia é tratar os escritórios como um negócio e dessa forma desenvolver atividades internas e externas que garantam a permanência no mercado, com vistas a satisfazer o cliente, por meio de um atendimento de qualidade, com uma estrutura sólida e marca consolidada.

É certo que nem todas as possibilidades inerentes a uma empresa podem ser utilizadas no escritório de advocacia, já que com base no Código de Ética e Disciplina da OAB, em seu artigo 5º, a profissão é intelectual, não podendo ser mercantilizada, porém, não significa dizer que isso impedirá o advogado de ter um olhar de empresário, pois o exercício da advocacia exige uma postura empreendedora (BRASIL, 2015).

Tendo em vista a nova estruturação da advocacia, onde o relacionamento com os clientes passa a ser de fundamental importância no andamento dos escritórios, é pertinente entender o marketing de relacionamento como uma ferramenta que oportuniza uma compreensão dessa nova visão do mercado jurídico possibilitando um melhor atendimento aos clientes com mais eficiência, pois eles são considerados os *commodities* dos escritórios de advocacia.

### 3. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo Quintino (2017) o marketing de relacionamento é uma forma de conexão com o cliente, que hoje detém fundamental papel no progresso da empresa. Desse modo, e como bem nos assegura Caixeta e Jansen (2015), o marketing de relacionamento é uma forma diferenciada de agregar valores na busca de novos clientes e na manutenção dos já existentes.

Assim, para Donato (2016) o marketing de relacionamento facilita buscar novos conceitos de qualidade que gerem, por consequência, a fidelização dos clientes.

Posto isto, o autor quer demonstrar que para se ter sucesso no mercado, se faz oportuno entender as necessidades e os anseios dos clientes, os quais se pretende atingir. Desse modo, é interessante compreendermos a visão do autor sobre a globalização e como ela tem o poder de provocar alterações no mercado, através do marketing de relacionamento.

A globalização provoca a ampliação de ofertas e expõe ao mesmo tempo uma grande variedade de marcas de produtos, oferecendo muito mais opções ao consumidor, que ganha poder de comparação, mas aumenta suas angústias nas decisões de compra. Nesse cenário de alta concorrência, para cativar e fidelizar seus clientes, as empresas, especialmente de serviços, procuram focar seus esforços para melhorar a qualidade de relacionamento e percepção da marca (DONATO, 2016, p. 21)

Como se pode verificar nessa citação, o marketing de relacionamento é considerado uma ferramenta que tem o condão de proporcionar, em relação à concorrência, um diferencial que, uma vez utilizado de forma precisa, pode vir a alcançar resultados muito mais positivos. Dessa maneira, as empresas que

conseguem ter essa percepção de como trabalhar o marketing de forma a satisfazer os seus clientes, tendem a despontar em relação as demais.

Atualmente, o marketing de relacionamento é aplicado nas diversas áreas que lidam com atendimento ao público, tendo como enfoque as empresas que tentam potencializar sua forma de ofertar os serviços, conforme o entendimento de Plínio (2016). Hoje, com as novas exigências do público-alvo é necessário que as empresas tenham uma visão holística em relação aos consumidores finais, ou seja, uma visão do mercado como um todo, de modo a enquadrar suas necessidades à cultura da empresa, tendo em vista que o mercado está cada vez mais competitivo.

O gerenciamento de marcas também é uma forma de atrair os clientes, por parte das empresas que prestam serviços, como é o caso dos escritórios de advocacia, que se utilizam de ferramentas para vislumbrar um melhor atendimento dos consumidores. Dessa forma, a inserção de pesquisa de campo, o feedback com o próprio cliente, o software adequado e uma interligação entre os setores como forma de padronizar os serviços, constroem uma relação, que se bem administrada gera benefícios para ambos os lados (STONE; WOODCOCK, 1998).

É sabido que quando se trata da advocacia, o marketing possui uma certa limitação na sua forma de atuação frente ao mercado, que cada dia a mais se torna competitivo. É por essa razão, que o Código de Ética e Disciplina da OAB, em seu artigo 39, deixa claro que a publicidade somente deve ter caráter intelectual, sem, contudo, desvirtuar para a comercialização da profissão, pois se assim o fizer, estará indo de encontro com os preceitos legais impostos pelo artigo supramencionado, bem como ficaríamos a mercê de uma concorrência desleal, pois aquele que detém maior poder econômico, poderia desfrutar de melhores e maiores propagandas, enquanto o que não tivesse tantos recursos financeiros sofreria para se manter no mercado, o que acarretaria em um desequilíbrio da profissão (BRASIL, 2015).

Desse modo, os escritórios de advocacia por se depararem com um mercado altamente competitivo, precisam de ferramentas que impulsionem o desenvolvimento do seu serviço, fazendo com que o cliente venha para o seu escritório movido pelo diferencial apresentado pelo advogado, pois por se tratar de um serviço intangível, a relação cliente x advogado deve ser bem construída, uma vez que nesse tipo de relação a confiança requerida é por vezes muito maior, se comparados a outros serviços.

Assim, o marketing de relacionamento funciona, segundo Resende (2016), como uma forma de estratégia de planejamento que visa direcionar as empresas nos mais variados seguimentos de gestão, onde o foco principal é o cliente, devendo ser visto como parte fundamental do processo, de modo a consolidar a estrutura e fazer com que o sujeito principal (cliente) possa ter satisfação nos serviços prestados. Dessa forma, os escritórios de advocacia para conseguirem se manter no mercado, não podem violar as normas que são impostas pelo CED.

Partindo dessa premissa, os escritórios de advocacia encontram na relação cliente / advogado uma forma de imprimir um cenário voltado para a confiança, pois, por ser uma atividade intangível, requer um pouco mais de atenção, já que é através dela que outros clientes irão conhecer os serviços jurídicos daquele escritório, proporcionando maiores chances nos fechamentos de contratos e visibilidade no mercado.

Desse modo, a melhor forma de publicidade existente, ainda nos dias atuais, é justamente a publicidade informal, onde os clientes, conforme Stone e Woodcock (1998) conseguem atingir o objetivo almejado, tendendo a multiplicar suas experiências com outras pessoas, com o intuito de demonstrar a qualidade dos serviços prestados, o que por sua vez, também pode proporcionar o inverso gerando uma sensação negativa do cliente em relação ao escritório.

Assim, os escritórios de advocacia não podem se apoiar apenas na opinião dos clientes que já passaram pela empresa, pois a advocacia vive uma era em que a publicidade informal e a mera confecção de cartão de visita não é sinônimo de permanência no mercado. Existindo, com isso, a necessidade de expandir o campo de atuação, de forma, a não só ir ao encontro dos clientes, mas também, de se empenhar na manutenção da marca, buscando parcerias que possam agregar o negócio, tudo dentro das possibilidades éticas permitidas (ZANOTELLI, 2016).

Dentro dessas possibilidades técnicas, Donato (2016) expõem a viabilidade na utilização da tecnologia, como forma de expandir o marketing, de maneira que o cliente, hoje, é visto como um indivíduo, que possui certas peculiaridades e que por isso, merece ser enquadrado em categorias, com o intuito de entender suas necessidades pessoais proporcionando uma gestão voltada para atender essas especificidades. Isso se deve à inversão de prioridades que as prestadoras de serviços entendem como mais significativas, de modo a analisar o cliente com base

nas suas necessidades, buscando entender suas urgências e criando um ambiente proporcional as suas intenções.

Nesse diapasão, o marketing não pode ser entendido apenas como uma função do setor de vendas, pelo contrário, ele deve ser compreendido como uma forma de agregar valores, pois é necessário que se consiga realizar uma análise detalhada do mercado para, somente a partir dessa investigação, se chegar ao seu principal objetivo, que nada mais é do que a satisfação do cliente, em relação ao escritório de advocacia (RESENDE, 2016).

Segundo Bonome (2016); Tobe e Thomas (2016); Ueno (2017) a satisfação do cliente é uma forma de fomentar sua vinda para a empresa, não como parte de um procedimento, mas sim como algo essencial ao funcionamento do negócio, proporcionando qualidade no serviço prestado, de modo a oferecer ao consumidor maiores vantagens em relação à concorrência. Onde o lucro ele deixa de ser o objetivo principal a ser atingido pelo escritório, passando a manutenção do cliente ser a estratégia precípua, pois hoje nenhum escritório sobrevive sem visualizar as necessidades do seu público alvo.

Nesse sentido, o marketing de relacionamento permite que empresas compreendam a necessidade de entender cada cliente, conforme suas especificidades e necessidades que se queira alcançar. Assim, não há mais espaço para que a generalização ocorra, uma vez que cada indivíduo possui hábitos e crenças distintas. Diferenças essas que são bem estruturadas por Stone e Woodcock, logo a seguir:

[...] o cliente pode passar por uma gama de estados mentais, tais como: sentir a necessidade; Entrar em pânico quanto a como atender à necessidade ou se ela será ou não atendida; Angústia – em relação a ter feito ou não a melhor escolha, ou em relação a aceitar a maneira como o serviço está sendo prestado; Dependência – uma sensação de se sentir uma criança em relação ao “adulto” prestador do serviço; Felicidade ou infelicidade – de acordo com o grau de sucesso do encontro ou transação; Satisfação ou ressentimento – depois que o encontro terminou, conforme for o resultado (STONE; WOODCOCK, 1998, p. 17)

Conforme o que preleciona os autores na citação supramencionada, o papel do advogado não pode se restringir apenas ao conhecimento da parte jurídica, pelo contrário, deve ser amplo e dinâmico, de modo a se mostrar sensível no trato com o

cliente que chega ao escritório para resolver conflitos de todas as espécies, tendo muitas das vezes que expor sua vida íntima para um total desconhecido, além de depositar todas as expectativas de solução nesse profissional, que precisa se portar com discrição e empatia, buscando sempre ouvi-lo, de forma a se colocar à disposição para aquilo que for necessário.

Logo, é importante compreendermos que para se manter no mercado, os escritórios de advocacia devem ter em mente que as posturas que antes poderiam funcionar, hoje não conseguem mais manter um escritório no mercado, pelo menos, não na lista dos melhores, uma vez que o ambiente externo exige tratamento diferenciado por parte das empresas (PLINIO, 2016).

Nesse sentido, o marketing de relacionamento é uma forma peculiar de ajustar as imperfeições de uma gestão mal estruturada, pois como vimos ele consegue extrair de forma dinâmica e versátil as necessidades e especificidades de cada cliente.

Para isso, uma forma de iniciar esse estudo é entender a relevância da gestão de relacionamento com o cliente, pois os prejuízos ocasionados pelo mal atendimento geram, muitas vezes, consequências irreparáveis que tem o condão de afetar a imagem da empresa, em relação ao seu cliente em potencial.

### **3.1. Gestão de Relacionamento Com o Cliente – CRM (*customer relationship management*)**

Segundo Lima (2006) a relação criada e estruturada pelo advogado com o seu cliente é a maneira mais eficaz de estratégia de marketing, pois um cliente satisfeito, tende a colaborar, mesmo que de forma indireta, com a publicidade da empresa. É oportuno destacar, que o contrário também pode ocorrer, quando o cliente se encontra insatisfeito com os serviços prestados, ensejando num marketing negativo para o escritório, sendo na maioria das vezes de difícil reparação.

Sendo assim, a observância no cliente, por parte dos escritórios de advocacia não pode ser desmerecida, uma vez que a probabilidade da repercussão negativa se disseminar no mercado gera consequências muito mais devastadoras do que a própria satisfação do cliente, de modo a proporcionar, em alguns casos, a extinção da empresa que por não visualizar essa nova tendência, acaba sendo tragada pela concorrência (DELLCORSO, 2008).

Posto isto, Allen, Kania e Yaeckel (2002) entendem que quando há por parte do cliente satisfação na resolução dos seus conflitos, e que muitas das vezes a resolução nada tem a ver com sair vitorioso na demanda, o marketing positivo foi alcançado, de modo que a empresa futuramente será alvo de novas ações do mesmo cliente e de outros.

Com isso, para Plínio (2016) a gestão de relacionamento com o cliente facilita a relação entre a empresa e o suposto cliente, que se dá através de uma ferramenta que tem o condão de viabilizar informações específicas de cada um. Essa forma de pensar a gestão se encontra bem definida pelo autor:

O CRM é uma ferramenta que proporciona a empresa melhor competitividade sobre a concorrência, pois ela não tem informações suficientes e importantes a respeito dos seus consumidores, oferecendo atendimento igual a clientes diferentes. Além disso, o sistema informatizado consegue ser empregado para pesquisas como de mercado, de satisfação e comunicação nas mídias e feedbacks com maior rapidez (PLINIO, 2016, p.11)

Como se pode verificar nessa citação, a gestão de relacionamento é aplicada no momento que o cliente procura o escritório de advocacia até o encerramento do seu processo, podendo ser utilizada para trazer um diferencial ao escritório que através dessa tecnologia consegue entender melhor as necessidades dos seus consumidores e conseqüentemente trabalhar em função do resultado, com o intuito de encontrar a melhor solução.

Dessa forma, a gestão de relacionamento é utilizada de maneira sistemática, onde as informações são integralizadas pelos setores do escritório e a comunicação ocorre de forma unificada, transmitindo para os clientes uma sensação de segurança e credibilidade. Para tanto o CRM trouxe a possibilidade de fidelizar o cliente, através da prática reiterada de atendimentos personalizados, conforme o autor aduz abaixo:

O CRM se tornou uma maneira de orientar as empresas com sustentação no comportamento consumidor e que esta ferramenta reforça a interação para tornar o cliente fiel por mais tempo, deixando de lado o preço como sua única opção importante de compra, mas sim o relacionamento mútuo

existente entre empresa e cliente, trazendo como resultado maiores lucratividades com os mesmos consumidores (PLINIO, 2016, p.11)

A importância do CRM, conforme o aludido acima, se caracteriza pela fidelização das relações interpessoais, onde o cliente se sente acolhido e por consequência retorna à empresa, a qual consegue atingir seu objetivo, lucrando com a permanência dele em seu estabelecimento, ocorrendo assim, uma interação maior com o cliente, de forma a proporcionar uma relação de longo prazo, pautada na satisfação, onde ambos atingem seus objetivos.

Logo, é importante compreendermos que os escritórios de advocacia que pensam dessa forma têm uma probabilidade de alcançar uma visibilidade maior no mercado e de certa forma, uma maior credibilidade com os clientes que percebem o diferencial ofertado. Para tanto, a gestão de relacionamento é considerada uma solução onde as partes envolvidas se aproximam em prol de um bem maior, que no caso dos escritórios de advocacia, é a solução dos conflitos, porém, tendo como o diferencial para essa resolução a necessidade de visualizar o perfil de sua clientela.

Sendo assim, para que os escritórios de advocacia consigam implementar essa gestão é necessário que compreendam a amplitude e o alcance do marketing jurídico, de modo a entender as imposições que o meio jurídico, através do Código de Ética da Ordem dos Advogados do Brasil estabelece para os advogados exercerem sua profissão de forma ética, segura e sem causar desequilíbrio para profissão.

#### **4. MARKETING JURÍDICO DE RELACIONAMENTO**

Para Zanotelli (2016) o marketing teve origem em 1900, devido ao aumento dos profissionais no mercado, gerando alto nível de competitividade, e conseqüentemente, a necessidade de buscar novas ideias que pudessem cativar o cliente e melhorar nas vendas. O mesmo autor acredita que se as empresas olharem para os clientes, visualizando suas necessidades em primeiro lugar, a probabilidade é que a relação empresa/cliente seja mais atrativa.

Assim, por meio do marketing jurídico, ramo do marketing de relacionamento, é visto sob a ótica da esfera jurídica, de maneira profissional, e agindo em conformidade com o CED, tem sua abordagem voltada para estabelecer diretrizes

comportamentais que os advogados precisam ter na execução da profissão, levando em conta o viés intelectual. Dessa forma, Erse e Guedes (2011), acredita que o marketing jurídico é uma conjuntura de ações que visam arquitetar formas estratégicas para a progressão dos escritórios de advocacia, desmistificando os aspectos tradicionais e implementando uma nova forma de advogar.

Para Bertozzi e Selem (2014) a advocacia por ser um ramo extremamente intelectual, requer dos seus profissionais um aprofundamento nas questões jurídicas, de modo que o conhecimento seja acumulado para melhor desenvolver teses, as quais possam resultar em uma satisfação do cliente, tendo em vista que a clientela, por conta das tecnologias e os motores de buscas, tornaram-se mais exigentes, justamente por terem acesso em tempo real às informações que desejam saber.

Logo, é importante compreendermos que quando um escritório de advocacia visualiza o cliente como parte primordial da relação, a tendência é que os resultados caminhem proporcionalmente. Nesse sentido, é possível verificar que a satisfação do cliente é um trabalho contínuo que deve ser repetido diariamente pelos advogados, de modo a atingir a excelência nos resultados dos processos. Para isso, os escritórios de advocacia precisam aplicar o marketing jurídico como forma de assegurar um bom desempenho do escritório, proporcionando um bom relacionamento e a manutenção da marca e da performance (GIORGIO, 2017).

O relacionamento, como já definido no capítulo anterior é a busca pela inserção do marketing nas relações existente entre advogado x cliente, onde o escritório precisa visualizar o seu cliente como peça primordial para o desenvolvimento do negócio, vale ressaltar que entender esse papel, gera o efeito da replicação, ou seja, um cliente satisfeito é o principal marketing do escritório, pois é por esse sentimento, que ele indicará o serviço para outras pessoas.

Já a marca é o cartão de visita do escritório, pois é através dela que os clientes irão definir o negócio e identificá-los, seja pelos aspectos positivos ou negativos, ao contrário da performance que é uma visão mais subjetivista, uma vez que o advogado pode buscar todas as formas de tentar solucionar o caso do cliente, porém essa dedicação pode não estar visível aos olhos do cliente.

Segundo Erse e Gueges (2011) o marketing jurídico, quando bem aplicado pelo advogado tem o condão de inovar o meio jurídico. No entanto, infelizmente, a concepção, em relação à advocacia ainda segue os ditames de um tradicionalismo,

em que muitos advogados, não trabalham com esse tipo de ferramenta, seja por desconhecimento ou até mesmo por não acharem necessário sua utilização para se manterem no mercado.

O marketing jurídico tem como finalidade precípua, conforme Zanotelli (2016) facilitar a interligação do advogado com o mercado que ele quer atuar, pois essa ferramenta, tem o objetivo de ampliar as possibilidades de negociação no meio jurídico, de modo a criar estratégias específicas que possam atender a qualquer demanda que o cliente possua. Nesse sentido o autor define o que efetivamente venha a ser o marketing jurídico e sua forma de impactar o mercado dos escritórios de advocacia.

Os benefícios da abertura normativa do marketing impactariam de maneira direta não só os escritórios de advocacia, mas também aqueles que demandam os serviços desses profissionais. A medida permitiria, é certo, o conhecimento por parte dos cidadãos de uma amplitude maior de prestadores de serviços advocatícios não condicionando as pretensões jurídicas dos mesmos às indicações de advogados por amigos e familiares, como é comumente realizado hoje (ZANOTELLI, 2016, p.9)

Como se pode verificar nessa citação, o marketing jurídico é aplicado nos escritórios de advocacia que enxergam os avanços do mercado e a necessidade de progredir frente à concorrência. Já nas faculdades de direito, se faz urgente a inserção dessa matéria na grade curricular, pois ela facilitaria o entendimento dos discentes que não tem noção da importância dessa ferramenta. Assim, sua aplicação pode ser utilizada para alavancar o nível dos escritórios de advocacia, demonstrando que só o marketing informal não é suficiente para abarcar uma maior quantidade de clientes satisfeitos.

Essa gestão realizada pelos escritórios de advocacia vive em um eterno entrave entre a possibilidade de ser realizada e a necessidade da manutenção de uma postura retilínea frente ao Código de Ética e Disciplina da OAB, uma vez que ele limita a atuação do advogado frente ao mercado. Assim, para uma melhor prestação do serviço, se faz importante que o advogado se adeque às imposições trazidas por essa legislação (ZANOTELLI, 2016).

Nesse sentido, o marketing jurídico permite qualidade no serviço diante dos clientes, e isso pode ser verificado com atitudes que vão desde a localização do

escritório, até o atendimento final, que muitas das vezes pode nem chegar a acontecer, já que para uma satisfação total do cliente é necessário que haja uma sincronia entre os setores e os seus colaboradores, pois para se obter melhores resultados todos que façam parte do escritório devem agir com a máxima cordialidade e sensibilidade frente às expectativas do cliente. Assim, é preciso entender que, o fato de ser um escritório voltado para área jurídica não exclui a necessidade de uma gestão com compromisso e retidão.

Deste modo, Costa (2016) corrobora com a ideia de Zanotelli (2016), já que para ele o profissional que souber aliar a aplicação do marketing com o Direito, irá alavancar o seu negócio, já que o mercado é carente de profissionais que conseguem interligar de maneira dinâmica essas duas áreas, sendo que uma vez elas unidas dificilmente esse escritório terá problemas com a oscilação mercadológica.

Logo, é importante compreendermos que quando uma empresa implementa o marketing jurídico, ela só agrega valores ao seu negócio, facilitando a comunicação com seus clientes, o que torna a sua volta ao escritório algo habitual para o cliente, já que ele confia nos serviços prestados. Nesse sentido, o investimento no marketing jurídico propicia uma forma de ascensão para os escritórios, com vistas a proporcionar maiores resultados.

Em se tratando do meio jurídico, os escritórios possuem um Código de Ética que regula as ações dos advogados, de modo a inibir que atitudes consideradas antiéticas venham a se tornar corriqueiras, uma vez que violado o Código de Ética e Disciplina da OAB o advogado pode incorrer no crime infamante, conforme disciplinado nos artigos 8º, §4º e artigo 34, inciso XXVIII, do Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil (BRASIL, 1994).

Desta forma, o advogado que não observar os artigos mencionados acima, cometerá infração disciplinar, que pode ensejar em um dos tipos de sanções, denominada de exclusão, com base no artigo 38, inciso II combinado com o parágrafo único do mesmo artigo do Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil (BRASIL, 1994).

Sendo assim para exercer o marketing jurídico é necessário observar as premissas cabíveis, tais como: mala direta, pedido de envio de correspondências e reconhecimento da necessidade da marca. Para tanto, o advogado pode se valer do

uso da internet, de modo a ampliar a utilização das ferramentas supramencionadas, mas, sem, contudo, violar as regras impostas pelo Código de Ética.

#### **4.1. Ética do Advogado**

Com base no artigo 2º do Código de Ética e Disciplina da OAB o advogado tem um papel fundamental na conotação da justiça, uma vez que por ser um representante do Estado de Direito e aplicar os preceitos constitucionais, sua função, como advogado tem o escopo de atingir os fins sociais. Dessa forma, a advocacia por ser uma atividade ligada à justiça e tendo um caráter liberal, necessita de atenção por parte daqueles que a exercem, não devendo ser executada de maneira a desequilibrar o mercado (BRASIL, 2015).

Logo, o preâmbulo do referido Código de Ética e Disciplina retrata o seu objetivo precípua, qual seja defender a justiça e executar as determinações da Constituição, demonstrando respeito pelas leis, de modo que elas possam ser interpretadas e aplicadas, sempre visando os fins sociais e os indivíduos, pois a justiça deve ser empregada levando em consideração a boa-fé das pessoas envolvidas, bem como os atributos intelectuais do advogado, pois, é através da observância desses preceitos que o profissional irá conseguir estabelecer um elo de confiança com o seu cliente (BRASIL, 2015).

Sendo assim, o compromisso que o profissional do direito deve ter com todo e qualquer cidadão, independentemente de sua classe social, paira justamente no respeito ao que se encontra disciplinado no Código de Ética, pois uma vez observados esses preceitos, o advogado poderá utilizar todo o seu conhecimento jurídico, em prol da coletividade, de modo a exercer a advocacia com retidão, sem se aproveitar do status atribuído pela profissão, para desvirtuar as causas em proveito próprio, causando com isso, consequências negativas para o seu cliente que na maioria das vezes são irreparáveis.

Neste sentido, o marketing jurídico veio com o intuito de pôr em prática as exigências impostas pelo Código de Ética e Disciplina, estando em consonância com o Provimento nº 94/2000, uma vez que o seu artigo 1º disciplina a não existência de proibição quanto à aplicação dessa ferramenta nos escritórios de advocacia (OAB, 2000). No entanto, o que se percebe é que mesmo não havendo proibição para a sua aplicação, na prática são poucos os escritórios que demandam tempo para

adotar esse marketing, como forma de atrair os clientes e de satisfazê-los frente as demandas e expectativas.

Porém, mesmo a sua utilização ainda sendo imperceptível, quando analisado o mercado jurídico como um todo, a expectativa para esse seguimento, segundo Vargas (2017) é que haja um exponencial crescimento, de maneira que mais escritórios possam encontrar no marketing jurídico, uma ferramenta que possui possibilidades infinitas para que o profissional da área jurídica possa atrair cada vez mais seus clientes.

Por isso, é possível constatar que o exercício contínuo do marketing jurídico nos escritórios nem sempre é viável para todos os profissionais, pois na maioria das vezes o início da carreira é pautado por dificuldades oriundas da falta de conhecimento do advogado iniciante, uma vez que lhe falta experiência no tratamento que ele deve dispensar ao seu cliente.

Desse modo, fica evidente a fundamental necessidade de se aplicar no escritório o marketing de relacionamento jurídico, pois Selem e Bertozzi (2008) entendem que nos dias atuais a prática da advocacia está passando por uma mutação generalizada, pois não basta, na atualidade, o advogado apenas saber aplicar o seu conhecimento jurídico, se faz necessário que ele consiga administrar seu negócio, de modo que ele possa demonstrar com mais eficiência as possibilidades encontradas para solucionar os problemas de seus clientes, trazendo para sua empresa uma maior segurança e credibilidade.

Nesse caso, é importante o advogado conhecer seus clientes para tentar, na medida de sua competência jurídica, satisfazê-lo, pois a busca por um atendimento de qualidade, não encontra no Código de Ética e nem em outro instrumento que limita a atividade advocatícia, qualquer proibição. Assim, o esforço empregado para se alcançar a excelência na advocacia perpassa pelo entendimento e aplicabilidade do marketing de relacionamento jurídico.

O sucesso de um escritório de advocacia não está pautado apenas na estrutura que se poder ter, na quantidade dos funcionários e muito menos na exorbitância de processos que cada advogado, pertencente ao corpo do escritório, possa atuar. Pelo contrário, o sucesso do negócio depende, não só desses fatores acima citados, mas também do bom relacionamento existente entre o cliente e todo o escritório, de modo que a satisfação do cliente seja o objetivo mais importante.

Quando um escritório de advocacia decide prestar um serviço, seja ele jurídico ou de consultoria, a ideia precípua que se deve ter, segundo Rigão (2017) é que o cliente é o centro da atenção e para que esse negócio possa funcionar, esse cliente tem que se sentir acolhido, pois todo o andamento do processo, em um primeiro momento, depende desse cliente querer contratar com o escritório. Desse modo, satisfazer o cliente, de maneira que ele compreenda e entenda que ele não é apenas um produto, é a fase mais importante de todo o escritório.

Para Ueno (2017) o meio para se satisfazer o cliente demanda o conhecimento de algumas técnicas que devem ser aplicadas, de modo que o cliente retorne ao escritório, com o intuito de contratá-lo novamente. Assim sendo, o autor discorre sobre quais técnicas são aplicadas para satisfazer o cliente.

Os meios para assegurar a satisfação do cliente dependem, por exemplo: do bom desempenho das atividades de logísticas para atender aos prazos solicitados pelo cliente; das atividades de marketing e vendas para assegurar o conhecimento das necessidades de clientes e a oferta de produtos e soluções adequadas aos interesses do mercado; da manutenção de máquinas e equipamentos, para assegurar a adequada infraestrutura para a fabricação de produtos ou realizações de serviços; do suporte relacionado à gestão de pessoas, incluindo a devida contratação e qualificação de funcionários (UENO, 2017, p.4 e 5).

Para que essas técnicas sejam aplicadas é importante entendermos que dentro do escritório é necessário que haja a integralização dos setores, pois o processo deve ocorrer de forma natural, já que a existência de falhas pode deixar o cliente inseguro, quando da contratação dos serviços jurídicos do escritório. Para que isso não aconteça é importante que todos dentro da empresa entendam a importância do cliente e como as suas especificidades irão moldar a maneira como o cliente será tratado.

Nesse sentido, o CED, segundo Zanotelli (2016), entendeu que a regulação da prática do marketing, que é realizado pelos advogados, é de suma relevância, justamente para que não venha a ocorrer um desequilíbrio do mercado jurídico. Para tanto, Mendonça (2016), compreende, em apertada síntese, que o CED ao regular a prática do marketing, está limitando a atividade jurisdicional, de modo a manter os valores morais da profissão.

Com isso, quando o código em seu artigo 39 traz uma limitação à publicidade do advogado, ele o faz com o intuito de evitar a captação da clientela e a mercantilização da profissão, fatores esses que se ocorressem poderiam desencadear uma instabilidade na prática advocatícia (BRASIL, 2015). Nesse sentido, a interpretação que se deva dar ao artigo, paira justamente, na existência de uma não proibição do marketing, uma vez que a limitação, ao qual o artigo se refere está voltada para a publicidade que não pode ser realizada de maneira a ferir a ética profissional, já que ela é considerada, no meio jurídico, como uma característica inerente à profissão do advogado.

O seu artigo 40 veio para complementar o que está previsto no artigo 39, de modo que aquele, nos apresenta algumas vedações sobre a questão da publicidade e como ela pode ser utilizada sem ferir o Código de Ética.

Art. 40. Os meios utilizados para a publicidade profissional não de ser compatíveis com a diretriz estabelecida no artigo anterior, sendo vedados: I - a veiculação da publicidade por meio de rádio, cinema e televisão; II - o uso de outdoors, painéis luminosos ou formas assemelhadas de publicidade; III - as inscrições em muros, paredes, veículos, elevadores ou em qualquer espaço público; IV - a divulgação de serviços de advocacia juntamente com a de outras atividades ou a indicação de vínculos entre uns e outras; V - o fornecimento de dados de contato, como endereço e telefone, em colunas ou artigos literários, culturais, acadêmicos ou jurídicos, publicados na imprensa, bem assim quando de eventual participação em programas de rádio ou televisão, ou em veiculação de matérias pela internet, sendo permitida a referência a e-mail; VI - a utilização de mala direta, a distribuição de panfletos ou formas assemelhadas de publicidade, com o intuito de captação de clientela. Parágrafo único. Exclusivamente para fins de identificação dos escritórios de advocacia, é permitida a utilização de placas, painéis luminosos e inscrições em suas fachadas, desde que respeitadas as diretrizes previstas no artigo 39 (BRASIL, 2015).

Como se pode verificar, o CED é a base para todos os profissionais que exercem a advocacia, de modo que eles devem pautar sua conduta por esse código, pois ele define qual o alcance da atuação do advogado e até que ponto a publicidade pode ser utilizada, sem ferir os preceitos que norteiam esse instrumento. Assim, quando o artigo, em seu inciso I, veda a publicidade em rádio, televisão e cinema, não significa que haja uma proibição total sobre outros tipos de publicidade,

na verdade o que existe é justamente uma limitação aos locais que esse tipo de propaganda possa ser realizado.

No inciso II, é possível vislumbrarmos a preocupação desse código, tendo em vista que para não ocasionar desigualdades entre escritórios que possuem reduzido recurso financeiro e aqueles que possuem uma situação financeira estabilizada é que houve a limitação quanto ao tipo de anúncio que pode ser utilizado por essas empresas, de modo que a identificação do escritório possa se dar por meio de fixação de placas, no entanto, elas não podem conter iluminação excessiva.

Em seu inciso III é possível percebermos que há uma reafirmação das imposições feitas pelo Código de Ética e Disciplina, no que tange à ideia de não mercantilização da profissão, de modo que haja a manutenção dos fins sociais e o caráter meramente intelectual. Do mesmo modo, o inciso V prevê a possibilidade de o advogado poder realizar o *networking*, que, conforme Freitas (2013), nada mais é do que o comparecimento em eventos que são voltados para o estreitamento de relações com profissionais de outras áreas jurídicas, estabelecendo assim um contato com novos advogados. Com isso, pode-se visualizar a realização de um tipo de marketing, o qual não viola o que está contido no referido código.

O inciso VI não permite a utilização de mala direta nem outras formas de captação de clientes, uma vez que esse tipo de publicidade, teria o condão de induzir o pretense cliente a litigar, de maneira que os escritórios que tivesse melhores recursos financeiros conseguiriam uma maior publicidade e conseqüentemente estaríamos diante de uma mercantilização da profissão de advogado.

Sendo assim, conforme Rui Barbosa, em Oração aos Moços:

[...] Legalidade e liberdade são as tábuas da vocação do advogado. Nelas se encerra, para ele, a síntese de todos os mandamentos. Não desertar a justiça, nem cortejá-la. Não lhe faltar com a fidelidade, nem lhe recusar o conselho. Não transfugir da legalidade para a violência, nem trocar a ordem pela anarquia. Não antepor os poderosos aos desvalidos, nem recusar patrocínio a estes contra aqueles. Não servir sem independência à justiça, nem quebrar da verdade ante o poder. Não colaborar em perseguições ou atentados, nem pleitear pela iniquidade ou imoralidade. Não se subtrair à defesa das causas impopulares, nem à das perigosas, quando justas. Onde for apurável um grão, que seja, de verdadeiro direito, não regatear ao

atribulado o consolo do amparo judicial. Não proceder, nas consultas, senão com imparcialidade real do juiz nas sentenças. **Não fazer da banca balcão, ou da ciência mercatura.** Não ser baixo com os grandes, nem arrogante com os miseráveis. Servir aos opulentos com altivez e aos indigentes com caridade. Amar a pátria, estremecer o próximo, guardar fé em Deus, na verdade e no bem" [...] (BARBOSA, 2003, p. 51 e 52).

Logo, segundo o autor supramencionado a advocacia deve ser exercida com honestidade, boa-fé, exercitando dia após dia o sentido pelo qual a profissão foi criada e para que deve ser exercida, de modo a não deixar que atitudes avessas desvirtuem os preceitos legais e morais inerentes a atividade jurídica.

Já o seu parágrafo único só veio reafirmar o que já se encontra insculpido no seu inciso II, ou seja, não é vedado a utilização de placas fixadas na fachada do escritório, desde que elas não sejam luminosas. Tal dispositivo, se coaduna com as diretrizes previstas no artigo 39 do mesmo código, sobre as vedações que são impostas aos escritórios de advocacia.

Outra maneira de realizar a publicidade, sem ofender as disposições do Código de Ética e Disciplina, são aquelas que ocorrem pela internet, a qual é, segundo Sydow (2015) responsável por um grande número de disseminação de informações, de modo que esse tipo de publicidade que é veiculada pela internet é muito bem aceita, no meio jurídico, apesar de possuir algumas vedações. Dessa forma, os advogados que entendem e aplicam essas ferramentas, nesse novo cenário tecnológico, possuem grandes chances de prosperar em seu negócio.

Já o artigo 45 do mesmo Código fala sobre as formas que são possíveis de se fazer publicidade, como é o caso do *networking*, em que o profissional da área participa de eventos sejam eles culturais ou científicos, de modo que eles consigam se comunicar e trocar experiências, no entanto existe uma certa limitação quanto à circulação dessas publicações, uma vez que elas devem estar adstritas aos interessados do meio jurídico (BRASIL, 2015).

Diante da possibilidade de se poder fazer publicidade, no meio jurídico, o artigo 46 do Código de Ética e Disciplina, vem nos mostrar uma das formas como essa publicidade poder ser realizada. Assim, por conta da influência que a rede mundial de computadores possui, ela tornou-se a maneira mais rápida e eficaz para

a publicação, replicação e disseminação desse tipo de publicidade. Desse modo, o artigo preleciona que:

Art. 46 A publicidade veiculada pela internet ou por outros meios eletrônicos deverá observar as diretrizes estabelecidas neste capítulo. Parágrafo único: A telefonia e a internet podem ser utilizadas como veículo de publicidade, inclusive para o envio de mensagens a destinatários certos, desde que estas não impliquem o oferecimento de serviços ou representem forma de captação de clientela (BRASIL, 2015).

Assim, mesmo havendo certa limitação no uso dessa ferramenta, ela se faz importante, pois é através dela que o profissional jurídico tem a oportunidade de se aproximar de seus pretensos clientes, de modo que eles possam entender o tipo de pensamento e direcionamento que aquele profissional possui. Do mesmo modo, esse futuro cliente, já pode ter uma certa prévia de como aquele profissional conduz o seu negócio, bem como o tipo de atenção que ele poderá receber ao contratar com esse advogado.

Existem outras formas que se assemelham à publicidade e que também são permitidas pelo Código de Ética, uma delas é a confecção de cartões de visitas, que não deixa de ser considerado como um marketing jurídico, no entanto, para que esses cartões possam circular, se faz necessário atender aos requisitos do art. 44 do CED, quais sejam, a utilização do nome social ou da sociedade de advogados acompanhado dos respectivo número de ordem (BRASIL, 2015). É válido ressaltar que não é permitido a utilização de nome fantasia, de maneira que todos os cartões que se refiram aos profissionais da área, devem atender a esses requisitos.

Nesse sentido, o Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados permite que o advogado preze por sua profissão, agindo com retidão naquilo que é imposto pela Lei, reconhecendo a finalidade social da qual faz parte. Contudo o mercado está sofrendo grandes mudanças que não permitem mais que o advogado fique à espera de alguma indicação por parte de um amigo ou parente para poder ser reconhecido. Assim, a advocacia de hoje deve aguçar no profissional a busca por ferramentas que proporcionem um desenvolvimento maior do que o já visto antes.

Os escritórios de advocacia, segundo Giorgio (2017), na atualidade, estão trazendo para seu meio jurídico técnicas de gestão, com o intuito de agregar valores

ao negócio. Isso não quer dizer que esse tipo de postura consiga desvirtuar o sentido da advocacia e de sua função. Todavia, para se avançar, conforme as regras do mercado e conseguir se manter nele, se faz necessário tratar a figura principal do negócio, o cliente, como peça propulsora para a manutenção e permanência no mercado. Para tanto, exige-se desse profissional estudo e conhecimento técnico para que se possa aplicar o marketing jurídico.

Logo, o novo conceito dos escritórios de advocacia, devem estar pautados no exercício da Gestão da Produção Jurídica. Pois, é a partir dessa ferramenta que os profissionais estarão diversificando o mercado e conseqüentemente atraindo mais clientes. A Gestão da produção jurídica como será abordada no próximo capítulo é o que tem de mais inovador dentro do meio jurídico, pois é a partir dela que vão surgir novos conhecimentos sobre o tipo de software Jurídico que pode ser utilizado e o papel desempenhado pela controladoria jurídica, sendo que dentro desse setor merece destaque o *controller*, o qual deve ser desenvolvido dentro do escritório para se alcançar os melhores resultados.

## **5. GESTÃO DA PRODUÇÃO JURÍDICA**

Para Selem e Bertozzi (2008) a gestão de escritório de advocacia cada dia mais se torna uma ferramenta de conhecimento para o advogado, pois possibilita buscar novos padrões para o exercício da profissão, de modo a afastar os procedimentos retrógrados e evitar que os outros escritórios acabem por conquistar seu cliente. Dessa forma, segundo Freitas (2016) a preocupação com a gestão de escritório de advocacia proporciona uma visão mais ampla do mercado, pois o advogado começa a entender que não adianta se ater apenas a defesa do seu cliente, uma vez que o seu público alvo está cada vez mais exigente.

Portanto, é pertinente afirmar que o investimento em ferramentas de gestão como um software adequado, a colocação de um setor direcionado à controladoria jurídica e a utilização do marketing jurídico, como forma de incrementar o funcionamento do escritório, hoje, são mecanismos essenciais para a permanência no mercado e a satisfação do cliente.

Assim, segundo Rigão (2017) o escritório que decidir implementar esse conceito de gestão tende a despontar em relação aos demais, de modo a se tornar um diferencial no mercado, pois sua aplicação tem como intuito organizar os setores

do escritório, criando uma conexão entre eles e permitindo que a satisfação do cliente seja alcançada. Nesse sentido, o autor entende o quanto é importante para os escritórios visualizarem a gestão como parte fundamental do processo.

Grandes bancas de advocacia, escritórios de grande ou médio porte hoje empregam, em sua plenitude, institutos e técnicas de gestão administrativa como se grandes empresas fossem. Política de carreiras, treinamento, remuneração, rotinas padronizadas, recrutamento, seleção, estratégia de crescimento, missão, visão e valores, todos esses conceitos já são realidade entre grandes, médios e até pequenos escritórios de advocacia em ascensão (RIGÃO, 2017, p. 1).

Como se pode verificar na ideia trazida pelo autor, é que a nova forma de aplicação da gestão nos escritórios de advocacia não é prioridade apenas dos empreendimentos de grande porte, mas sim de todos aqueles que tenham interesse em despontar no mercado, uma vez que a implementação dessa política de gestão tem como foco o cliente e, conseqüentemente, a sua fidelização frente a esse diferencial que é a forma de gerir o negócio jurídico. Dessa maneira, é válido afirmarmos que os escritórios que se preocupam em demasia com a resolução das questões processuais e se esquecem da parte relacionada à gestão, se colocam num patamar de desigualdade em relação aos demais, ou seja, é como se estivessem desmerecendo seus consumidores e abrindo mão da própria manutenção do escritório.

Por isso, segundo Rigão (2017) a tendência dos novos escritórios que estão surgindo no mercado é visualizar a gestão como forma de padronizar os serviços prestados, reformulando a estrutura do escritório, de forma a atender com mais eficiência seus clientes, por meio de técnicas inovadoras que não só agregam, mas também potencializam as atividades, criando com isso um aspecto de seriedade e profissionalismo.

A gestão de escritório, portanto proporciona a incorporação de um regramento interno que garanta a qualidade na prestação do serviço, de modo a possibilitar a seus clientes um ambiente condizente com o tipo de negócio ofertado, pois segundo Albini (2014), assim como em outros segmentos, a preocupação com o cliente é o que torna uma empresa diferente da outra. Por isso, é preciso que o profissional da área entenda o escritório de advocacia como uma empresa que necessita de

aperfeiçoamento constante, planejamento, dedicação, conhecimento e ferramentas que possam ser utilizadas, de forma contínua, pois o emprego da gestão por parte dos advogados, pode evitar possíveis contratempos futuros.

Sendo assim, segundo Bertozzi e Selem (2014) os escritórios de advocacia estão buscando o que há de mais inovador no mercado tecnológico, pois entendem que o uso da internet é um dos fatores de maior propulsão no meio jurídico, pois é por meio dela que os escritórios conseguem ter maior celeridade nos processos, além de proporcionar por meio dos softwares de gestão uma forma mais eficaz de assegurar uma interligação tanto da parte consultiva, quanto da parte contenciosa, gerando com isso, resultados positivos para o cliente que se mantém informado do andamento de seu processo e também para o advogado que consegue obter as informações que necessita de forma mais célere.

É bem verdade que, segundo Erse e Guedes (2011) o processo eletrônico vem ganhando espaço e exigindo dos advogados um aperfeiçoamento nessa área como forma de garantir sua inclusão nesse novo modelo de mercado que vêm progredindo cada vez mais, pois a tendência é que todos os procedimentos dos escritórios aconteçam de forma eletrônica. Nesse sentido, o autor supramencionado entende que essa nova forma de advogar já se mostra bastante promissora, pois as pessoas estão a todo momento conectadas, buscando mecanismos que agilizem o atendimento e tragam maior conforto e comodidade para seus clientes.

Atrelado ao desenvolvimento interno do escritório de advocacia, por meio da implementação do software de gestão, está a preocupação com a qualidade no atendimento dos clientes, pois a cada dia fica mais perceptível a exigência por parte dos consumidores em ter um serviço de qualidade, que não só resolva os seus problemas, mas supere suas expectativas, uma vez que a tendência é o nível de competitividade aumentar, ao passo que os escritórios entendam como primordial a colocação do cliente como foco principal para a ascensão do negócio (FREITAS, 2016).

Em resposta a esse acirrada competitividade dos escritórios de advocacia, surge a necessidade de implantação de um setor como a controladoria jurídica, com o intuito de desenvolver funções operacionais, de modo que as atividades possam ser distribuídas da melhor forma, priorizando tanto as questões referentes à parte contenciosa (resolução dos processos judiciais e administrativos), quanto à

consultiva (os atendimentos, consultas, pareceres, análise de contrato, revisão de contrato) (ALBINI, 2014).

Destarte, verifica-se que a ascensão do mercado jurídico gera como consequência um aumento na concorrência, exigindo dos advogados novas estratégias para se manter no mercado, de modo que os escritórios comecem a investir em parcerias com escritório que estejam localizados em outras cidades, a fim de atingir mais clientes, expandir o negócio e se desvencilhar dos modelos tradicionais, que como já visto anteriormente, estão ficando obsoletos dentro desse mercado jurídico. Assim, caberá à parte de gestão desses escritórios entender esse novo nicho de mercado que está surgindo e de modo a alavancar ainda mais a profissão.

Nesse sentido, para Rocha (2014) a probabilidade é que os escritórios de advocacia exerçam suas atividades com mais dedicação, buscando obter resultados positivos para angariar novos parceiros e conseguir compreender melhor esse mercado que está surgindo, proporcionando vertentes diferenciadas para o exercício da advocacia. Dessa forma, fica evidente que todo esse processo de ruptura com os modelos tradicionais e a busca por uma nova forma de advogar, é fruto de uma visão empreendedora que o advogado passa a ter, com base nos conceitos de gestão direcionados para os escritórios de advocacia.

Sendo assim, se os escritórios não implementarem esse conceito de gestão, a tendência é que não suportem o crescimento do mercado que a cada dia vem exigindo novas posturas desses profissionais. Dessa forma, entender que a gestão de escritórios de advocacia traz uma visão sistêmica do negócio, é compreender que ela é uma atividade essencial tanto para os escritórios que estão abrindo, como os que já estão no mercado a mais tempo (VARGAS, 2017).

Nesse diapasão, é necessário entendermos que para que essa reconstrução dos escritórios de advocacia aconteça é preciso implementar ferramentas internas, como uma forma de atingir eficiência no andamento do escritório, proporcionado aos clientes melhor qualidade nos serviços, ou seja, pôr em prática uma política de respeito ao cliente, de modo que a equipe precisa entender que todos fazem parte desse processo e o resultado de uma boa execução geram benefícios coletivos.

Por isso, como bem nos assegura Mucelini (2015) o primeiro passo para atingir a qualidade desejada é aderir à criação do setor da controladoria jurídica que vem com o objetivo de exercer um papel de ligação entre os setores, trazendo

resultados positivos para os escritórios de advocacia, uma vez que, enxergam nela a possibilidade de proporcionar celeridade, no que diz respeito às atividades estritamente processuais, já que a introdução da controladoria jurídica nos escritórios permite que o advogado deixe de executar funções de apoio e passe a concentrar seus conhecimentos apenas nas demandas judiciais, cabendo o papel de centralização das demais funções à controladoria, sob o comando do *controller*.

### **5.1. Controladoria Jurídica**

A controladoria jurídica, segundo Mucelini (2015) é um departamento que pode estar alocado dentro do escritório de advocacia, agindo em conformidade com os demais setores ou fora dele quando a pretensão dos advogados for a de delegar essa função para uma empresa de consultoria, ou seja, investe na contratação de uma empresa para dispor desse serviço e ficando responsável pela contratação dos funcionários, treinamento, colocação do software de gestão adequado, implementação de rotinas e formas de atendimento.

É por intermédio da controladoria que as informações do escritório são repassadas para os demais setores, proporcionando para o advogado um ganho de 100% da capacidade produtiva do setor técnico, uma vez que essa ferramenta tem o condão de facilitar a fiscalização dos procedimentos do escritório, além de atuar como guardião do software de gestão, pois permite que o escritório trabalhe de maneira sincronizada, gerando para seu quadro de colaboradores uma padronização no serviço, além de propiciar uma maior segurança para os advogados que recebem diariamente as atualizações oriundas do software e com isso, conseguem desenvolver suas atividades com mais empenho e sem a preocupação de ter que se responsabilizar pela manutenção do sistema (ALBINI, 2014).

Dessa forma, segundo Rocha (2014) a controladoria jurídica consegue fazer uma análise da qualidade dos serviços prestados, perpassando por todos os setores envolvidos, de modo que esse procedimento permita que o escritório tenha uma projeção, de forma ampliada, da carta de clientes, dos honorários recebidos pelos advogados e das possíveis ações que o escritório pode abarcar, provocando dessa

maneira, uma antecipação das prováveis falhas e a possibilidade de enxergar oportunidades futuras.

Essa nova forma de gerir o negócio jurídico possibilita que o escritório mantenha uma independência na elaboração de seus procedimentos, de modo a conseguir satisfazer o cliente e realizar suas tarefas da melhor forma, uma vez que todos os colaboradores fazem parte dessa empreitada e por isso tem liberdade para agregar seus conhecimentos na construção de novas possibilidades do negócio.

Assim, manter o setor de controladoria jurídica no escritório é de extrema importância, pois, é por meio dele que os cadastros dos clientes são realizados, de modo a ocorrer a emissão dos relatórios para os clientes que deve ser feito com certa periodicidade. Já o controle dos prazos processuais é executado, a data da audiência é marcada e próximo de sua realização o sistema avisa ao advogado, de modo que todos os processos ficam digitalizados e guardados em pastas eletrônicas, ou seja, uma sequência de procedimentos que no dia a dia fazem toda a diferença, pois mantém o escritório organizado, os setores alinhados e acima de tudo, o cliente satisfeito (VARGAS, 2017).

Posto isto, segundo Mucelini (2015) os escritórios de advocacia investem no setor de controladoria jurídica, pois entendem que a sua inclusão nos escritórios traz funcionalidade nas tarefas, de modo a organizar sua estrutura e particionar os serviços para cada setor responsável, criando uma conexão entre eles. Nesse sentido, para Albin (2014) é de fundamental importância o investimento na gestão de escritório de advocacia, uma vez que não adianta implantar um software de gestão eficiente, se as pessoas responsáveis pela execução não sabem colocá-lo em prática.

Por isso o conhecimento em gestão aliado à inclusão do setor de controladoria jurídica, no escritório, permite que os advogados disponham de ferramentas para facilitar a execução das tarefas, além de exercer suas funções intelectuais com maior liberdade, uma vez que o escritório passa a ter um setor exclusivo para planejar formas de atrair um maior número de clientes, visualizando oportunidades do mercado jurídico, de maneira a sempre se manter à frente da concorrência.

Porém, segundo Freitas (2016) a colocação do setor de controladoria no escritório é uma tarefa que precisa ser analisado com cuidado, pois por mais que seja considerado um setor de apoio, existem funções que são extremamente

complexas e que interferem diretamente no andamento do escritório, requerendo um grau de responsabilidade alto, pois um erro ocasionado por esse setor pode provocar consequências negativas irreparáveis. Assim, a atenção deve existir não só em relação ao atendimento ao cliente, mas na alimentação do sistema que envolve a inserção de dados pessoais desse cliente, na emissão de relatórios, na visualização das datas da audiência e dos prazos processuais, até chegar a análise mensal dos dados estatísticos que tem o intuito de demonstrar para os advogados quantos clientes foram efetivamente atendidos, quais os tipos de clientes (pessoa física ou pessoa jurídica) passaram pelo escritório, quais conflitos foram resolvidos no judiciário e quais foram resolvidos por mediação/conciliação, ou seja, uma série de atribuições que se não forem analisadas com cuidado e realizadas de maneira correta, podem gerar resultados negativos para o escritório.

Dessa forma, o escritório de advocacia que opta pela inclusão da controladoria em seu negócio, terá sua estrutura organizacional dividida, segundo Albini (2014) da seguinte forma. No topo da pirâmide ficam localizados os sócios e em sua parte inferior ficam posicionados os setores voltados para a administração do escritório, como no caso o setor técnico ou jurídico, onde ficam alocados os advogados, estagiários e a própria controladoria jurídica.

Em relação à parte da pirâmide que se encontra a controladoria jurídica, segundo Albini (2014) ela deve ser gerenciada pelo *controller* jurídico, que é uma espécie de coordenador daquele setor, que exerce o papel de gerência em relação aos demais colaboradores, porém, é um cargo que só pode ser exercido por um advogado, de preferência que esteja com a carteira da OAB ativa e que possua uma experiência de no mínimo 2 anos, conhecimento avançado de software de gestão, conhecimento intermediário de planilha eletrônica, além de possuir iniciativa, liderança e um bom relacionamento com os demais setores.

Por isso, para Vargas (2017) é a partir da função de *controller* que o sistema passa a ser integrado com os demais setores, pois esse profissional fica responsável por todas as etapas do processo de controladoria, proporcionando melhor qualidade no serviço e segurança nas informações, de modo a manter uma uniformidade na execução das tarefas, estabelecendo prazos para sua concretização.

Logo, para Mucelini (2015) é importante compreendermos que devido ao avanço do mercado, e a conseqüente ascensão da tecnologia, as demandas estão

aumentando e os escritórios necessitando fragmentar suas funções, a fim de otimizar o serviço. Nesse sentido, a controladoria jurídica é uma técnica inovadora que ajuda os escritórios de pequeno e grande porte a se sobressaírem frente à concorrência, de modo a desafogar o setor técnico jurídico, uma vez que essa divisão dos setores possibilita um melhor atendimento ao cliente.

Entretanto, para que a controladoria jurídica consiga atingir seus objetivos é necessária a implementação de um software de gestão para otimizar o tempo e sanar as dificuldades encontradas pelos escritórios de advocacia, no que diz respeito às atividades de apoio.

## **5.2. Softwares de Gestão**

A crescente ampliação do mercado jurídico, segundo Resende (2016) vem acarretando uma nova visão sobre a aplicação da gestão de escritórios de advocacia, de modo a proporcionar uma ruptura com os modelos tradicionais, buscando por meio da tecnologia uma forma diferente de advogar e por sua vez, atrair mais clientes. O autor entende que com advento da tecnologia os escritórios tiveram a possibilidade de reformular seus conceitos sobre advocacia e passar a utilizar em seu favor ferramentas para se relacionar melhor com seus clientes, afim de entender seu público alvo e suas exigências.

Dessa forma, segundo Vargas (2017) a ferramenta denominada de software de gestão foi a maneira que os escritórios de advocacia encontraram para aliar o conhecimento jurídico com a utilidade prática oriunda de um sistema integrado tanto no âmbito interno do escritório quanto no externo, por meio da possibilidade de consultas junto ao poder judiciário local.

Assim sendo, segundo Resende (2016) o software de gestão, por sua vez, tem como característica principal ser construído para atender o cliente, uma vez que quando um escritório de advocacia necessita inserir uma ferramenta desse tipo, é comum que no primeiro momento, se tente buscar aquele software que possua as melhores especificações, porém o que tornará um software bom para os interesses do seu escritório é a forma como sua empresa visualiza o cliente. Assim, o software tem que atender as especificidades dos seus clientes, de modo que a busca pela excelência na execução dessa ferramenta vai depender do tipo de cliente que se pretende atingir, podendo ser uma pessoa física ou uma pessoa jurídica.

É bem verdade, que segundo Bertozzi e Selem (2014) o escritório de advocacia deve ter um software de gestão como algo indispensável ao andamento do negócio, pois é por meio desse sistema que conseguirá obter organização em todos os setores dos escritórios de advocacia e a integração dos dados dos clientes. Dessa forma, manter uma gestão integrada com o software adequado, permite aos advogados terem mais tempo, conseguindo resolver com maior eficiência as atividades que dependam de um elevado grau de complexidade.

Ainda com base nesse autor, a gestão integrada possibilita que a comunicação ocorra de forma mais eficiente, pois os dados referentes a cada processo estarão disponíveis nesse software, que por sua vez, permite uma interação entre as pessoas que irão utilizar essas informações.

Então, para ser feita a escolha de um software adequado, com base nos diversos tipos de escritórios, é preciso entender como o seu negócio funciona e qual o fim que pretende atingir com a implementação desse sistema, pois o objetivo do software é interligar as áreas do escritório e as inúmeras funções que cada setor possui, de modo a proporcionar uma maior interação entre os colaboradores, facilitando a comunicação e o trabalho em equipe, com o intuito de transparecer segurança ao cliente que verifica o comprometimento dos setores para alcançar o êxito do seu processo (ALBINI, 2014).

Dessa maneira, segundo Mucelini (2015) o software de gestão tem o condão de otimizar as tarefas de um escritório, proporcionando maior agilidade na tomada de decisões, além de criar uma rede que interliga os meios de comunicação do escritório juntamente com o sistema do poder judiciário, permitindo a desburocratização, beneficiando toda a equipe que passa a agir de forma sincronizada, reduzindo substancialmente as perdas dos prazos e a demora no retorno ao cliente, de modo a permitir que o gestor tenha uma noção de todos os procedimentos que ocorrem dentro do seu escritório.

Por conseguinte, para que as ferramentas aplicadas na gestão de escritório de advocacia tenham sucesso, é preciso entender que a advocacia se baseia no constante relacionamento com o cliente, na tentativa de resolver seus conflitos, de maneira estratégica, mas não esquecendo que o cliente é seu principal produto e por isso deve ser atendido de forma eficiente. Sendo assim, para que seja verificada a necessidade da implementação da gestão de escritório é preciso por parte dos cursos de direito um entendimento sobre a importância dessa matéria para os

discentes, de modo a ser inserida como disciplina obrigatória na grade curricular do curso.

## **6. INSERÇÃO NA GRADE CURRICULAR DO CURSO DE DIREITO**

O aumento exponencial dos cursos de Direito no Brasil, mas especificamente das faculdades particulares, é uma realidade que se originou na década de 90 quando o Estado permitiu que empresas internacionais implantassem o ensino superior, possibilitando que faculdades particulares fossem criadas, com o intuito de gerar lucratividade para o Estado que passou, não só a manter as faculdades públicas, mas também a financiar as faculdades particulares (COSTA, 2016). Assim, o Brasil passou a ser um atrativo para as empresas internacionais que tivessem interesse em investir em educação, passando a ser entre os anos de 1995 e 2013 o país com o maior número de faculdades em termos mundiais (BARROS, 2017; CAMPOS E COELHO, 2014; PRIMI, 2014).

A tendência, naquela época, era que a quantidade de alunos com interesse em cursar uma faculdade de Direito fosse aumentando de modo que, a qualidade do ensino fosse perdendo forças, pois o objetivo do Estado era o de lucrar com a construção de novas faculdades, uma vez que a formação do aluno, para o Estado, tinha apenas uma conotação de uma formação pura e simples, sem haver a preocupação com a qualidade do ensino. Dessa forma, o Ministro Marco Aurélio define muito bem essa situação que ainda continua bem atual.

[...] o crescimento exponencial dos bacharéis revela a patologia denominada bacharelismo, assentado na crença que o diploma de Direito dará um atestado de “pedigree social” ao respectivo portador, quem sabe fruto da percepção talvez verdadeira em épocas passadas, de que os referidos profissionais são os protagonistas da ordem política brasileira (BRASIL, 2011, p.2).

Como se pode verificar, as faculdades de Direito estavam sendo criadas para alimentar um sistema capitalista que só se preocupava com a quantidade de alunos que poderiam angariar, de modo a inserir políticas de descontos, proporcionado por um liberalismo exacerbado que permitia não só a criação de cursos superiores de

maneira desordenada, mas também a saída de um número expressivo de profissionais sem nenhuma qualidade jurídica.

Com isso, segundo Giseler (2015) houve a necessidade de entender os motivos para o aumento do número de faculdades de Direito no Brasil, de modo a ser alvo de discussão na XXII Conferência Nacional de Advogados Brasileiros que ocorreu nos anos de 1995 a 2014, com o tema direcionado para o Ensino Jurídico, a Advocacia e Sociedade, onde foi levado em consideração a importância de se elevar a qualidade do curso de Direito, por meio de uma reformulação na grade curricular, uma vez que a sociedade vai se modificando ao longo dos tempos e com isso, surge a necessidade de adequar o curso de Direito às novas tendências do mercado.

Desta maneira, segundo Bertozzi e Selem (2014) a tendência é que no ano de 2018 o Brasil mantenha um número expressivo de advogados no mercado, uma vez que as faculdades, conforme mencionado acima, enxergam a educação como uma possibilidade promissora de arrecadação de dinheiro, sem qualquer preocupação com a qualidade do ensino, ou seja, ficamos diante de um mercado abarrotado de bacharéis em Direito, porém com uma visão limitada do que é advocacia e como se sobressair num mercado tão competitivo e com tantos profissionais.

Nesse sentido, segundo Primi (2014) cabe aos cursos de direito proporcionar uma reformulação na grade curricular, de modo a não permitir que o aluno conclua a faculdade sem se deparar com matérias como marketing jurídico e gestão de escritório de advocacia, pois se a solução para formar profissionais de excelência for apenas baseada na quantidade de matérias inseridas no curso de Direito, teríamos como resultado excelentes profissionais, com qualidade suficiente para abrir grandes escritórios de advocacia. Todavia, a realidade vigente traz uma outra problemática que precisa ser vista tanto pelas faculdades de Direito como pelo Ministério da Educação, uma vez que existe a necessidade por parte dos profissionais da área jurídica, de buscar outros ramos que juntamente com o direito vão agregar o conhecimento, proporcionando uma visão diferenciada em relação a um mercado que exige do aluno não apenas o aprendizado jurídico, mas a interdisciplinaridade entre vários outros segmentos.

Hoje, o aluno que tem interesse em alcançar um espaço no mercado e vislumbrar a abertura do seu escritório de advocacia ou até mesmo fazer parte de um escritório já existente, entende que por mais conhecimento jurídico que possua,

em determinado momento será insuficiente, uma vez que é preciso trazer para seu mundo jurídico, o conhecimento de áreas que até então não eram vistas como função do advogado (MUCELINI, 2015). Por isso, a inserção de disciplinas como noções de administração de negócios, liderança, gestão de pessoas, marketing jurídico e gestão de escritório de advocacia, são o que há de mais inovador no mercado jurídico.

Sendo assim, visualizar a crescente do mercado jurídico com base no número cada vez maior de advogados, em consonância com a quantidade de faculdades que estão surgindo, é de certa maneira uma valorização do curso quando comparada com as outras áreas existente no mercado, porém, esse aumento desmedido de profissionais abre o precedente para a insegurança em relação à manutenção desses bacharéis que saem da faculdade sem nenhuma noção da realidade mercadológica, uma vez que o máximo que podem ter se deparado na época da faculdade é com a possibilidade de estagiar, todavia, o estágio só permite ter acesso a uma pequena parte da realidade dessa profissão, de modo que o entendimento sobre como gerir um negócio, depende muito da curiosidade do aluno que esteja cursando Direito (ZANOTELLI, 2016).

Por isso, segundo Vargas (2017) é importante que a faculdade de Direito comece a pensar em introduzir disciplinas como a gestão de escritórios de advocacia, de modo a mostrar aos discentes como a advocacia está evoluindo e precisando de profissionais capazes de superar as exigências impostas pelo mercado, uma vez que essa visão trará uma maturidade profissional que permitirá ao advogado, ser escolhido nas concorridas seleções de grandes escritórios de advocacia ou se inserir no mercado trazendo um novo conceito de escritório.

Da mesma forma, esse pensamento é corroborado por Selem e Bertozzi (2014) que entende a importância da inserção de disciplinas na grade curricular do curso de Direito, conforme supracitado, pois se acredita ser uma forma de combater essa deficiência por parte dos alunos que saem da faculdade com uma visão distorcida do que seja advogar. Assim, o autor entende que o aluno não pode se permitir seguir determinados tipos de perfis que hoje não se sustentam mais no mercado, pois estarmos diante de um mercado que busca diferenciais, que estejam aptos a encontrar novas possibilidades de negócio, pois a quantidade de advogados que dia após dia vão sendo colocados no mercado obriga a visualização de uma nova vertente para a advocacia.

Por isso, segundo Giseler (2015) o estudo da gestão de escritório de advocacia na faculdade de Direito facilita o direcionamento dos alunos, de modo a demonstrar o que pode e o que não pode ser feito em relação às restrições impostas pelo Código de Ética e Disciplina da OAB e as possibilidades de inovações que essa área vem trazendo para os discentes que desejam advogar, afim de desenvolver um compromisso profissional com seus clientes, pautado em uma conduta ética, além de proporcionar um raciocínio jurídico que possa visualizar além das questões meramente jurídicas.

Assim, o estudo contínuo da gestão associado à prática jurídica permite que o aluno entenda a importância da advocacia como uma ferramenta de direcionamento ético, onde toda a construção da carreira jurídica deve ser pautada pelo compromisso com a justiça, buscando aproveitar as possibilidades que o mercado oferece, porém, sem desvirtuar do seu objetivo principal, qual seja, a satisfação do cliente (SELEM e BERTOZZI, 2008).

Nesse sentido, segundo Giseler (2015) as faculdades de Direito precisam ter a consciência que o mercado está evoluindo e por conta disso a forma de estruturação da grade curricular necessita dessa mudança também, pois os profissionais estão chegando no mercado com um nível de obsolescência grande, em relação às demandas apresentadas e na maioria das vezes, isso decorre da falta de experiência do aluno que termina a faculdade com uma visão utópica, de modo a acreditar que o exercício da advocacia é pautado apenas no conhecimento jurídico. Por isso, a aplicação de uma nova grade curricular no curso de Direito pode ser uma possibilidade viável, com o intuito de apresentar para o aluno, os caminhos necessários para abrir com consciência e profissionalismo o escritório de advocacia, se tornando referência para os novos profissionais da área e para os que já estão no mercado.

Dessa maneira, segundo Vargas (2017) uma alteração na grade curricular traz como benefício para o aluno, a possibilidade de criar um planejamento estratégico, como forma de esboço para facilitar na abertura do escritório de advocacia, uma vez que o discente termina a faculdade sem nenhuma experiência, ocasionando, na maioria das vezes uma desmotivação no exercício da profissão, pois não se considera capaz de concorrer em nível de igualdade com os outros escritórios que já estão no mercado a mais tempo.

Por isso, segundo Albin (2014) o planejamento estratégico tem o condão de minimizar os problemas dos escritórios de advocacia, pois traz maior segurança na tomada de decisões, uma vez que o aluno quando terminar a faculdade estará munido de seu projeto, conseguindo dessa maneira, iniciar sua carreira jurídica, com um pouco mais de confiança, uma vez que tem um roteiro a ser seguido e mesmo sofrendo algumas alterações conforme as demandas vão aparecendo, não gera tanto transtorno se comparado a possibilidade de iniciar uma profissão sem qualquer tipo de orientação.

Com base nesse aumento das faculdades de Direito, segundo Balmant (2017):

Direito é campeão no número de ingressantes dentre todos os cursos superiores oferecidos no Brasil. A busca pela carreira jurídica registra crescimento progressivo: nos últimos cinco anos, o aumento nas matrículas foi de 35%, conforme levantamento do Censo da Educação Superior. Esses dados são os usados pelo RUF (Ranking Universitário Folha) para identificar as carreiras mais populares e eleger quais serão avaliadas. Ainda que a tradição da área justifique uma parte dessa grande procura, especialistas acreditam que outros fatores têm contribuído para esse interesse crescente pelo bacharelado em direito (BALMANT, 2017).

Como se pode verificar nessa citação, o curso de Direito cada dia mais consegue aumentar o número de alunos ingressando nas faculdades. Por isso a importância de introduzir na grade curricular do curso, disciplinas que consigam enxertar no mercado jurídico, profissionais condizentes com a realidade mercadológica da atualidade, de modo que a qualidade do ensino passe a ser vista como uma prioridade das faculdades, bem como do Ministério da Educação, uma vez que quanto mais valorizarmos essa profissão, melhores profissionais serão colocados à disposição da população.

Logo, é importante compreendermos que quanto mais as faculdades entenderem sua missão de formar alunos capacitados e não meramente alunos graduados, ambos terão ganhos futuros, seja por parte do aluno que sai da faculdade capacitado, não só para exercer a área que escolheu, mas também para gerir seu escritório, seja a faculdade que ganha credibilidade no mercado, por parte dos estudantes que ainda estão fazendo o curso e dos alunos que tem pretensão de entrar, ou seja, o estudo da gestão de escritórios de advocacia na faculdade de

Direito tem uma via de mão dupla onde ganha o aluno quando sai da faculdade capacitado para exercer sua profissão e ganha a faculdade que se torna referência no mercado (VARGAS, 2017).

Ainda com base nesse autor, o que as faculdades precisam é desmistificar o ensino do Direito, de maneira que ele possa acompanhar a evolução do mercado, pois, o advogado iniciante que apenas se preocupa em entender a doutrina, a jurisprudência e as leis, fica fadado ao fracasso, uma vez que o mercado está mais exigente, de maneira que se faz importante vislumbrar uma mudança na forma de introduzir o ensino, nas faculdades de Direito, dessas disciplinas supramencionadas, pois é necessário que esse profissional consiga se enquadrar na sociedade, com uma gama de conhecimentos que não são só os jurídicos, mas também conhecimentos que possam trazer mais eficiência para uma gestão efetiva de um escritório de advocacia.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O mercado jurídico vem crescendo gradativamente e isso é visto quando analisamos as estatísticas das faculdades de Direito que dia após dia lançam no mercado inúmeros profissionais, sem qualquer conhecimento prático do que seja abrir um escritório de advocacia. Assim, os advogados encontram dificuldades seja para se inserir em escritórios já existentes, seja para abrir seu próprio negócio, uma vez que em ambos os casos o conhecimento jurídico não é suficiente para atingir seu objetivo.

Sendo assim, o meio jurídico atual exige dos profissionais de direito ferramentas que o curso de Direito não oferta, sejam elas agir com liderança, relacionamento com clientes, saber gerir um escritório buscando inovações para se manter no mercado, entender de administração de negócios e da importância da implementação do planejamento estratégico para a manutenção do escritório.

Posto isto, quando o marketing de relacionamento é inserido na esfera jurídica, tem o condão de demonstrar que o mercado jurídico está evoluindo e os clientes estão cada dia mais exigentes, de modo que os advogados precisam buscar outras formas de advogar, uma vez que se continuarem mantendo uma política tradicionalista, a tendência é que ocorra a derrocada do escritório para a concorrência.

Nesse sentido, a demanda atual exige que os escritórios entendam que o crescimento do negócio é proporcional à relação com os clientes, pois por mais que se tenha uma marca consolidada e uma boa estrutura física não é suficiente para manter o cliente no escritório, uma vez que se não incutirem na política do escritório uma preocupação em relação ao relacionamento com o público alvo, todo o investimento terá sido em vão. É justamente por isso, que o marketing de relacionamento é uma ferramenta que a cada dia vem se tornando imprescindível para a manutenção dos escritórios de advocacia, já que por ser uma atividade de prestação de serviço, e ter um caráter intangível, a dificuldade em distinguir um escritório do outro, em termos de qualidade é mais complexa, cabendo a gestão de escritórios de advocacia em consonância com o marketing de relacionamento proporcionar o diferencial em relação aos concorrentes.

É bem verdade que a advocacia é uma atividade que diferente das outras não tem liberdade no tocante a publicidade, devendo seguir diretrizes impostas pelo Código de Ética da Ordem dos Advogados, porém, existem inúmeras possibilidades que tornam a profissão mais dinâmica e com foco no cliente. Dessa maneira, é por meio da gestão de escritório de advocacia que preceitos como a aplicação da publicidade pelos advogados será desmistificada e a atuação dos advogados vista com enfoque em um novo conceito de advocacia.

Hoje o advogado que tem interesse em despontar na carreira tende a buscar a interdisciplinaridade, de modo a agregar ao direito conhecimentos variados, tais como a gestão de pessoas, administração de negócios, liderança, marketing. Assim, quando visualizamos essa nova percepção de mercado, verificamos o quanto a profissão fica vulnerável e de certo modo, nas mãos dos clientes, corroborando para que o meio jurídico pesquise novas possibilidades de advogar, trazendo ferramentas que permitam que o cliente fique cada vez mais perto do profissional de direito, de modo a ser um colaborador que indicará para o sócio do escritório o que pode ou não melhorar, como forma de *feedback* para as bancas de advocacia.

O simples relatório periódico, uma ligação informando o andamento do processo, a receptividade por parte dos funcionários do escritório, a sensação de estar sendo ouvido são aspectos que estão tomando uma proporção muito mais cara do que o próprio investimento em uma marca ou em estruturas físicas, até porque hoje, com o advento das mídias sociais, o cliente consegue em tempo real atribuir comentários positivos ou negativos em relação ao serviço.

Nessa diapasão, para que haja uma conscientização dessas possibilidades é preciso que as faculdades de Direito entendam a importância que matérias como a gestão de escritório de advocacia e o marketing jurídico podem proporcionar ao aluno, permitindo que os discentes ao término da faculdade possam ter uma visão mais profissional do que seja a advocacia e como é possível se inserir no mercado altamente competitivo.

## REFERÊNCIAS

ALBINI, S. **Controladoria jurídica**: para escritórios de advocacia e departamentos jurídicos. Curitiba: Juruá, v. 1, 2014.

ALLEN, C.; KANIA, D.; YAECKEL, B. **Marketing one-to-one na web**. Sao Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

BALMANT, O. Direito é atualmente o curso superior mais popular do Brasil. **Ruf - Ranking universitário folha 2017**, 2017. Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/noticias/2017/09/1918836-direito-e-atualmente-o-curso-superior-mais-popular-no-brasil.shtml>>. Acesso em: 05 maio 2018.

BARBOSA, R. **Orações aos moços**. São paulo: Papagaio, 2003.

BARROS, M. A. Ensino do Direito: dos primórdios à expansão pelo setor privado. In. **3º Congresso Brasileiro de Ensino de Direito**, São Paulo, 2004b. Disponível em: <<http://www.revistajustitia.com.br/artigos/by7wwb.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2017.

BITTAR, E. C. B. **Direito e ensino jurídico**: legislação educacional. São Paulo: Atlas, 2001.

BONOME, J. B. **Teoria geral da administração**. Curitiba: lesde Brasil SA, 2016.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil - 1988**, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 05 maio 2018.

BRASIL. Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil. **Lei n. 8.906, de 4 de julho de 1994. Estatuto da Advocacia e da OAB**, 1994. Disponível em: <<file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/ESTATUTO%20DA%20ADVOCACIA%20E%20DA%20OAB%20E%20LEGISLA%C3%87%C3%83O%20COMPLEMENTAR%2017%20AA%20EDI%C3%87%C3%83O%20REVISTA%20E%20ATUALIZADA%20AT%C3%89%20MAIO%20DE%202017.pdf>>. Acesso em: 03 jan. 2018.

BRASIL. Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil. **Provimento Nº 94/2000 Dispõe sobre a publicidade, a propaganda e a informação da advocacia.**, 2000. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/leisnormas/legislacao/provimentos/94-2000?search=94%2F2000&provimentos=True>>. Acesso em: 08 nov. 2017.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário nº RE 603.583. Relator:** Ministro Marcos Aurélio de Melo, 2011. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=192882>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

BRASIL. Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil. **Resolução 02/2015 Aprova o Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB**, 2015. Disponível em: <<file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/CODIGO%20DE%20%C3%89TICA%20CED.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

CAIXETA, C. G.; JANSEN, M. G. **Marketing de relacionamento**. Goiás: Simplissimo Livros Ltda, 2015.

CAMPOS, C. C.; COELHO, M. V. F. **Exame de ordem em números: volume II**, 2014. Disponível em: <<http://fgvprojetos.fgv.br/publicacao/exame-de-ordem-em-numeros-vol2>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

COLARES, S. C. Apontamentos sobre a evolução histórica do tratamento constitucional reservado à advocacia e à OAB. **OAB Ceará**, Ceará, Julho 2014. Disponível em: <<http://oabce.org.br/2014/07/apontamentos-sobre-a-evolucao-historica-do-tratamento-constitucional-reservado-a-advocacia-e-a-oab/>>. Acesso em: 03 fev. 2018.

COSTA, F. **Marketing pessoal e profissional**. Curitiba: Juruá, 2016.

DELLCORSO, C. Cliente insatisfeito custa mais caro. **Administradores.com.br**, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/cliente-insatisfeito-custa-mais-carro/23713/>>. Acesso em: 05 maio 2018.

DONATO, A. M. **Marketing de serviços**. Curitiba: Iesde Brasil SA, 2016.

ERSE, C. S.; GUEDES, A. R. Peculiaridades do marketing jurídico. **Faculdade de Direito Padre Arnaldo Janssen**, Belo Horizonte, v. 3, p. 2, 2011. Disponível em: <<http://revistaarnaldo.costatecs.com.br/index.php/faculdaadedireitoarnaldo/article/view/23/19>>. Acesso em: 08 set. 2017.

FAUSTO, B. **História concisa do Brasil**. 2. ed. São Paulo: EDUSP, 2001.

FREITAS, E. A. Diagnóstico de um escritório de advocacia: mapeando seus principais processos, análise de resultados e sugestões de melhorias. **RDBU - Repositório Digital da biblioteca da unisinos**, Porto Alegre, p. 1 - 58, 2016. Disponível em: <[http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5630/Elise%20Altenbernd%20de%20Freitas\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5630/Elise%20Altenbernd%20de%20Freitas_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 23 out. 2017.

FREITAS, L. O marketing de relacionamento como ferramenta estratégica na reputação das organizações de saúde. **Mídia & contexto**, Ponta Grossa, v. 1, p. 37-38, Jan - Dez 2016. Disponível em: <<http://www.faculdadespontagrossa.com.br/revistas/index.php/midiaecontexto/article/view/142/135>>. Acesso em: 30 nov. 2017.

FREITAS, V. P. Networking é fundamental para vencer nas carreiras jurídicas. **Conjur**, 2013. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2013-nov-24/segunda-leitura-networking-fundamental-vencer-carreiras-juridicas>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

GIORGIO, A. **O Marketing jurídico**. São Paulo: Amazon, 2017.

GISELER, M. **Futuro da advocacia**: Brasil deverá ter 1 milhão de advogados em 2018, 2015. Disponível em: <<http://blog.portalexamedeordem.com.br/blog/2015/06/futuro-da-advocacia-brasil-devera-ter-1-milhao-de-advogados-em-2018-2/>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

LIMA, A. **Gestão de marketing direto**. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

MENDONÇA, B. J. O marketing jurídico e o paradigma conservador brasileiro. **Universidade de Juiz de Fora**, Juiz de Fora, Julho 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/3336/1/brunojos%C3%A9ribeiomendon%C3%A7a.pdf>>.

MUCELINI, A. J. Proposta de inserção de um setor de controladoria para um escritório jurídico de porte médio. **Universidade Federal do Paraná**, Curitiba, 2015. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/51401/R%20-%20E%20-%20ANDREI%20JOSE%20MUCELINI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 out. 2017.

PLINIO, A. Marketing de relacionamento no setor gráfico: à satisfação do cliente e a vantagem competitiva. **Faculdade de Administração e Negócio de Sergipe**, Aracaju, 2016. Disponível em: <[file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/MARKETING%20DE%20RELACIONAMENTO%20NO%20SETOR%20GR%C3%81FICO\\_%20%C3%80%20satisfa%C3%A7%C3%A3o%20dos%20clientes%20a%20vantagens%20competitiva.pdf](file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/MARKETING%20DE%20RELACIONAMENTO%20NO%20SETOR%20GR%C3%81FICO_%20%C3%80%20satisfa%C3%A7%C3%A3o%20dos%20clientes%20a%20vantagens%20competitiva.pdf)>. Acesso em: 15 dez. 2017.

PRIMI, L. **Educação na bolsa**. In: Caros amigos, Ed. Especial. São Paulo: Caros Amigos, 2014. 13 - 17 p.

QUINTINO, T. **Marketing de relacionamento e programas de fidelização**. São Paulo: SENAC, 2017.

REIS, R. Perfis de escritórios de advocacia: compreendendo o full service, a boutique e a abrangência. **Jus Brasil**, 2017. Disponível em: <<https://lekkerding.jusbrasil.com.br/artigos/449373436/perfis-de-escritorios-de-advocacia>>. Acesso em: 05 jan. 2018.

RESENDE, L. M. Marketing de relacionamento: para fidelizar clientes de uma academia da cidade de Aracaju (SE). **Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe- FANESE**, Aracaju, 2016. Disponível em: <[file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/MARKETING%20DE%20RELACIONAMENTO\\_%20PARA%20FIDELIZAR%20CLIENTES%20DE%20UMA%20ACADEMIA%20DA%20CIDADE%20DE%20ARACAJU.pdf](file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/MARKETING%20DE%20RELACIONAMENTO_%20PARA%20FIDELIZAR%20CLIENTES%20DE%20UMA%20ACADEMIA%20DA%20CIDADE%20DE%20ARACAJU.pdf)>. Acesso em: 30 nov. 2017.

RIGÃO, R. D. O. A (in) aplicabilidade da governança corporativa na gestão de escritório de advocacia. **Revistas dos Tribunais**, São Paulo, p. 1, jun. 2017. Disponível em: <<https://dspace.almg.gov.br/bitstream/11037/24611/1/R%C3%B4mulo%20de%20Oliveira%20Rig%C3%A3o%20.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2017.

ROCHA, C. C. Controladoria jurídica: nova tendência dos escritórios de advocacia. **Jus.com.br**, 2014. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/27420/controladoria-juridica-nova-tendencia-dos-escritorios-de-advocacia>>. Acesso em: 03 jan. 2018.

RUZON, B. P. **Filhos de Coimbra. Uma história do ensino jurídico brasileiro**, 2006. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/29076-29094-1-PB.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2017.

SELEM, L.; BERTOZZI, R. **Advocacia: gestão, marketing & outras lendas**. Brasília: Consulex, v. 1, 2008.

SELEM, L.; BERTOZZI, R. **A nova reinvenção da advocacia: a bíblia da gestão legal no Brasil**. São Paulo: Juruá, 2014.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

SYDOW, T. A sociedade de risco informática. In: BIANCHINI, A.; GOMES, L. F.(Coord). **Crimes informáticos e suas vítimas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

TOBE, J.; THOMAS, B. **O poder da antecipação**. São Paulo: Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2016.

UENO, J. **Fundamentos e conceitos da qualidade**. São Paulo: Senac, 2017.

VARGAS, J. H. A importância da aplicação do marketing jurídico aos profissionais da advocacia. **Etic - Encontro de iniciação científica**, Presidente Prudente, v. 13, p. 4, set. 2017. Disponível em: <[file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/6577-17821-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/6577-17821-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 03 fev. 2018.

WOLKMER, C. **História do direito no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

ZANOTELLI, F. Marketing jurídico: estratégias de relações públicas. **Centro Universitário UNIVATES**, Rio Grande do Sul, dez. 2016. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1512/1/2016FrancineZanotelli.pdf>>.

Acesso em: 24 nov. 2017.