



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

RENAN TIMBÓ SILVA

***MARKETING JURÍDICO***

Brasília – DF

2010

RENAN TIMBÓ SILVA

***MARKETING JURÍDICO***

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Helena Célia de Souza Sacerdote

Professor Supervisor: Msc. Pedro Henrique Albuquerque

Brasília – DF

2010

Silva, Renan Timbó.

*Marketing* Jurídico / Renan Timbó Silva. – Brasília, 2010.  
70 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Helena Célia de Souza Sacerdote,  
Departamento de Administração.

1. *Marketing* Jurídico. 2. Escritório de advocacia. 3. Estratégias  
e técnicas de *marketing*. I. Título.

RENAN TIMBÓ SILVA

***MARKETING JURÍDICO***

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Renan Timbó Silva**

Helena Célia de Souza Sacerdote  
Professora-Orientadora

Helena Célia de Souza Sacerdote  
Professora-Examinador

Msc. Pedro Henrique Albuquerque  
Professor-Examinador

Brasília, 4 de Dezembro de 2010

Dedico essa pesquisa à minha noiva, Aryádne, que está comigo desde o início dessa jornada, sempre me ajudando e me dando força.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais pelo apoio, por acreditarem em mim sempre e por se esforçarem para que eu tivesse uma boa educação acadêmica, por entender que isso faria a diferença, aos meus irmãos, à minha noiva, pessoa que me completa e me faz feliz a cada dia e também à tutora Helena e ao supervisor Pedro pela ajuda, orientação e atenção prestada.

*"Marketing não é um evento, mas um processo. Ele tem um começo, um meio, mas nunca um final, pois ele é um processo. Você melhora, aperfeiçoa, e até interrompe, mas nunca para o processo completamente." (Jay Conrad Levinson)*

## RESUMO

Com o avanço do mercado, das tecnologias e da globalização, é cada vez mais necessário que se faça e ponha em prática boas estratégias de *marketing*. As organizações estão cada vez mais preocupadas e cada vez mais cientes da importância do *marketing* para o bom desempenho, com o objetivo de se obter maiores lucros e resultados positivos quanto à relação da organização com seus clientes. Ainda, no meio acadêmico, há pouco estudo sobre o *Marketing* Jurídico. Por conta disso, esse estudo visa analisar este tipo de *marketing*, além de analisar as diversas estratégias que podem ser utilizadas, levando-se em consideração toda a limitação que os escritórios de advocacia têm por conta dos normativos que regem o *marketing* jurídico. Para isso, primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica para compreensão teórica dos assuntos que envolvem o tema. Em seguida foram realizadas entrevistas com advogados de escritórios de advocacia dos mais diversos para obtenção das informações e, a partir dessas informações, foi constatado que os advogados utilizam principalmente de estratégias não formalizadas em um plano de *marketing*, baseadas principalmente experiência de cada um, utilizando-se de *marketing* de relacionamento e *marketing* de serviços, porém de forma não estruturada e realizada pelos próprios advogados, sem alguém específico e especializado na área de *marketing*.

Palavras-chave: 1. *marketing* jurídico. 2. escritório de advocacia . 3. estratégias de *marketing*.



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	8
1.1. Contextualização .....	8
1.2. Formulação do problema .....	9
1.3. Objetivo Geral .....	9
1.4. Objetivos Específicos .....	9
1.5. Justificativa .....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
2.1. Conceitos Centrais do <i>Marketing</i> .....	12
2.2. Sistemas de <i>Marketing</i> .....	14
2.3. Planos e Estratégias de <i>Marketing</i> .....	16
2.4. <i>Marketing</i> de Relacionamento .....	19
2.5. <i>Marketing</i> de Serviços .....	22
2.6. <i>Marketing</i> Jurídico .....	24
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	28
3.1. Caracterização do setor .....	29
3.2. Amostra da população .....	30
3.3. Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	30
3.4. Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	31
3.4.1 Dados coletados nas entrevistas .....	31
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	44
4.1. Caracterização dos entrevistados .....	44
4.2. Importância do <i>marketing</i> para os escritórios de advocacia .....	45
4.3. Leis e normativos .....	45
4.4. Plano e estratégias de <i>marketing</i> .....	46
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	48
6. REFERÊNCIAS .....	50
Apêndice A – Roteiro de Entrevista .....	52
ANEXO A – PROVIMENTO Nº 75/1992 .....	53
ANEXO B – PROVIMENTO Nº 94/2000 .....	55
ANEXO C - CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA DA OAB .....	59

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Contextualização

É clara a importância do *Marketing* em qualquer organização. Nos escritórios de advocacia isso não é diferente. Porém, a partir de pesquisas e leituras feitas, é perceptível que estudos relacionados a questões jurídicas juntamente com o *marketing*, são raros. A partir de 2003, com Rodrigo Bertozzi, o tema foi tomando maiores proporções e maior interesse na produção acadêmica, sendo atual e bastante peculiar.

Os escritórios de advocacia, hoje, com a evolução no mercado e a globalização, têm de conviver com uma concorrência cada vez mais forte, inclusive de escritórios estrangeiros. Com isso, existe grande necessidade de algo que o faça se destacar dentre esses concorrentes, que faça chamar a atenção dos possíveis clientes e que faça esses clientes permanecerem, satisfeitos, fidelizados aos serviços do escritório. Ou seja, além da captação de novos clientes, é importante usufruir das estratégias de *marketing*, também, para a manutenção desses clientes na carteira do escritório.

Este é um desafio vivenciado diariamente, sendo praticado, portanto, com algumas peculiaridades que a área jurídica lhe impõe. Sendo assim, importante o conhecimento do Código de Ética da OAB (Ordem dos Advogados do Brasil) e do Provimento 94/2000<sup>1</sup>, no que tange à parte de *marketing* e divulgação dos escritórios, com o objetivo de traçar planos flexibilizando as estratégias de *Marketing* tradicionais, preservando as normas do código de ética citado.

Portanto, o tema escolhido é “O *Marketing* Jurídico como estratégia competitiva para Escritórios Advocatícios do Distrito Federal”.

---

<sup>1</sup> Provimento 94/2000: Dispõe sobre a publicidade, a propaganda e a informação dos escritórios de advocacia com normas e regras a serem respeitadas.

## 1.2. Formulação do problema

De que forma os modelos, técnicas e estratégias de *Marketing* podem contribuir e ajudar os escritórios de advocacia do Distrito Federal a se tornarem ou permanecerem competitivos no mercado, sem infringir o Código de Ética e Disciplina da OAB (Ordem dos Advogados do Brasil) e o Provimento 94/2000?

## 1.3. Objetivo Geral

Identificar, conhecer e analisar a tendência das estratégias de *marketing* utilizadas pelos escritórios de advocacia do Distrito Federal, bem como as estratégias que podem ser utilizadas para favorecer a competitividade do ramo.

## 1.4. Objetivos Específicos

- Analisar os conceitos básicos de *Marketing*;
- Analisar os conceitos de *Marketing* de Relacionamento;
- Analisar os conceitos de *Marketing* de Serviços;
- Identificar os conceitos de *Marketing* aplicáveis nas áreas jurídicas;
- Identificar e analisar as normas que regem o uso do *Marketing* nos escritórios de advocacia;
- Identificar e definir as estratégias utilizadas pelos escritórios de advocacia;

- Identificar quem são os profissionais responsáveis pela área de *Marketing* nos escritórios.
- Identificar os meios usados pelos escritórios de advocacia para um *marketing* efetivo.

## 1.5. Justificativa

A concorrência vem crescendo cada vez mais em todos os setores de serviços e, no que diz respeito aos escritórios de advocacia, essa questão não é diferente, o que ainda é agravado com a entrada de escritórios internacionais, devido à boa demanda que existe no Brasil. Hoje, são mais de 615 mil advogados regulares e recadastrados (segundo o *site* da OAB<sup>2</sup>). Isso faz com que, cada vez mais, os escritórios e os advogados precisem de um diferencial, que os torne competitivos diante da concorrência.

Por isso, percebe-se a necessidade de que os escritórios de advocacia mantenham boas estratégias de *marketing*, visando fidelizar seus clientes e buscar no mercado novos clientes para suas carteiras. Para isso, é necessário que se tenham profissionais com uma visão além da área jurídica: uma visão, também, administrativa. Os escritórios também são organizações que oferecem serviços e, sendo assim, precisam de um bom planejamento estratégico, bem como um plano de *Marketing* com ações voltadas para o seu crescimento.

Nestes casos, o *Marketing* (chamado *Marketing* Jurídico) é muito peculiar, pois se deve levar em consideração a ética profissional, ou seja, as normas que regem tal questão no meio jurídico. Segundo Bertozzi (2006, p. 19) “[...] O Direito tem suas próprias características, o que significa que iremos praticar um *marketing* absolutamente ajustado para tal e de acordo com o Código de Ética da OAB”.

Por esse motivo, o estudo visa identificar quais os pontos das áreas de *Marketing* são aplicáveis ao meio jurídico, bem como os pontos que podem ser

---

<sup>2</sup>

Disponível em <<http://www.oab.org.br>>.

flexionados ou rearranjados, para que se adéquem e não interfiram, ou vão na contra-mão das normas e da ética referente a esta área, com o objetivo de se criar uma vantagem competitiva em meio a tantos concorrentes, e mostrar a importância de se manter essas estratégias nos escritórios em busca de melhores resultados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nas referências teóricas serão abordadas algumas questões gerais do *marketing* e algumas específicas relacionadas ao tema abordado. Serão levantados alguns conceitos e citações com relação a *marketing* no geral, sistemas de *marketing*, estratégias e plano de *marketing* (incluindo a matriz SWOT<sup>3</sup>, alianças), *marketing* de relacionamento, *marketing* de serviços e *marketing* jurídico (incluindo os normativos e considerações sobre estes). Cabe salientar que não é objetivo desta pesquisa aprofundar-se nessas questões, sendo prioridade a explanação dos conceitos que serão objeto de estudo e embasamento posteriormente na análise dos dados obtidos.

### 2.1. Conceitos Centrais do *Marketing*

*Marketing* é um vocabulário composto de *market*, que significa mercado, com a inclusão do sufixo “ing” que, no inglês, é indicativo de gerúndio. O gerúndio dá ideia de ação e é neste ponto que é visto o conceito de *marketing*, ou seja, tem o sentido de uma ação, ação de compra e venda, ação de mercado, voltada para o mercado (MENCK; MORIGUCHI, 2008).

O entendimento do conceito de *marketing*, ou mesmo como se refere Menck e Moriguchi (2008, p. 16) “a internalização” deste conceito é fundamental para o melhor entendimento e para uma melhor prática das técnicas e conceitos apresentados. Há certa banalização sobre o conceito de *marketing*, relacionando-o apenas com propaganda. Segundo Machline et al. (2006, p.2):

[...] o conceito de *marketing* pode ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de *marketing*: produto, preço, comunicação e distribuição.

---

<sup>3</sup> Matriz SWOT é uma das formas de análise de ambientes internos e externos à organização em que é feito o cruzamento de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

Cobra (1992, p. 34), entende que “*Marketing* é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de ideias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”.

Para Kotler (1998, p. 37), “o conceito de *marketing* assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de *marketing*, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos”.

Então, pode-se perceber que o conceito de *marketing* é algo abrangente e interpretativo. É um estudo que parte dos desejos e necessidades do consumidor, da observação e do aproveitamento dessas necessidades para obter maior satisfação deste. Nos casos dos escritórios advocatícios, é necessário um bom atendimento, com opções do que pode ser feito, conhecimento e bons resultados, ou seja, o serviço deve ser prestado com o maior cuidado e dedicação, pois, segundo Kotler (1998) a afinidade emocional se dá com o grande nível de satisfação, ou encanto, tornando o cliente cada vez mais fiel àquela organização.

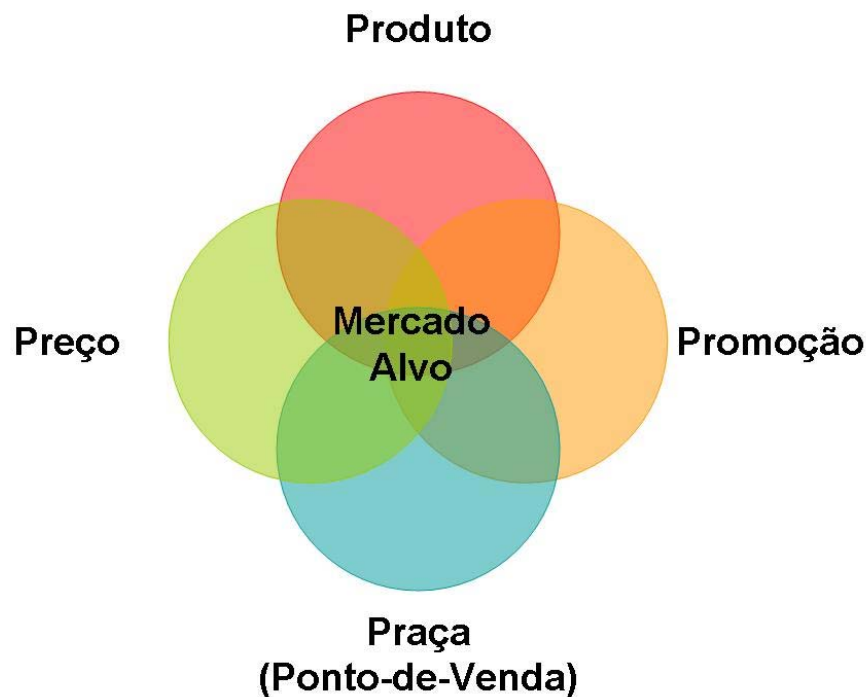
Muitas empresas praticam o *marketing* sem nenhum embasamento, sem estudos e sem conhecimento, o que ocasiona maus resultados. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 2) “O bom *marketing* não é acidental. Ele resulta de planejamento e execução cuidadosos”.

Kotler e Keller (2006) definem um profissional de *marketing* como alguém que procura respostas de outra parte, o cliente potencial. Esses dois atores são quem, literalmente, fazem o *marketing*.

O profissional de *marketing* (os gerentes de *marketing*) tem algumas atribuições específicas e tem como objetivo principal estimular a demanda pelos produtos da empresa. Com esse objetivo eles devem realizar pesquisas de *marketing*, planejamento, implementação e controle e “[...] A administração de *marketing* tem a tarefa de influenciar o nível, o momento e a composição da demanda de maneira a ajudar a organização a atingir seus objetivos” (KOTLER, 1998. p. 33). Sendo assim, é de fundamental importância a atuação de um especialista em *marketing* para organizar a empresa nesse sentido.

## 2.2. Sistemas de *Marketing*

A interação da organização com os ambientes, interno e externo, segundo Cobra (1992) se realiza por meio do composto de *marketing*, ou seja, Produto, Preço, Promoção e Praça, também conhecido por 4P's. De acordo com Churchill e Peter (2000, p. 164) “cada elemento do composto de *marketing* [...] tem potencial para afetar o processo de compra em vários estágios”.



Fonte: <<http://palmetal.com.br/blog/index.php/a-sopa-de-letrinhas-do-marketing-777>> Acesso em 28 mai 2010.

Segundo Menck e Moriguchi (2008, p. 305), os 4P's são uma representação das ferramentas de *marketing* utilizadas pela empresa. Ou seja, a organização “[...] prepara um conjunto de produtos, estabelece o preço a ser cobrado e as condições de pagamento ou financiamento, onde e como vai vendê-los e escolhe as ferramentas de comunicação mais adequadas para atingir seu público-alvo”.



Para os autores, um produto não é necessariamente algo tangível, pode ser qualquer elemento que satisfaça os desejos e vontades do consumidor final, ou um público-alvo, sendo assim, este pode ser um serviço, uma informação, uma ideia, uma experiência entre muitos outros. Para atender as necessidades do consumidor, segundo Cobra (1992) é preciso que os produtos ou serviços ofertados tenham boa qualidade, que atendam aos gostos das pessoas, que tenham um nome atraente e com serviços e quantias que proporcionem retorno também à organização. Além disso, Churchill e Peter (2000) ressaltam que a aparência física do produto, sua embalagem e rótulo também podem influenciar na escolha do consumidor.

O Preço deve, além de indicar o valor que o consumidor tem que pagar para obter aquele produto/serviço, se relacionar às técnicas de *marketing* utilizadas. De acordo com Cobra (1992), o Preço deve ser justo e deve proporcionar descontos estimulantes à compra ou obtenção de serviços, com formas de pagamento ajustáveis e atrativas. A estratégia de preços influencia o consumidor quando este está avaliando alternativas e chegando a uma decisão. Alguns consumidores levam em consideração os produtos com menores preços na hora de adquiri-los. Porém, para produtos de luxo, que são visados por consumidores de maior classe econômica, o preço não necessariamente impede a compra (CHURCHILL; PETER, 2000).

Menck e Morigushi (2008) enfatizam que a Promoção deve ser feita por meio de propagandas, promoções de vendas, eventos e relações públicas, força de venda e *marketing* direto.

A Praça, ou distribuição é um ponto importante tratado no composto de *marketing*. Segundo Cobra (1992), levar o produto certo ao lugar certo por meio dos canais de distribuição adequados, com agilidade e eficiência fazendo com que não falem produtos em lugares importantes, além da localização das fábricas, fornecedores e dos colaboradores, é uma necessidade das organizações para um bom processo de trabalho.

### 2.3. Planos e Estratégias de *Marketing*

Fazer um Planejamento Estratégico de *Marketing* é essencial para o bom desempenho de qualquer organização, seja aquela que oferece produtos, seja a que oferece serviços. Segundo Gracioso (2005) uma decisão estratégica é aquela decisão que tem como resultado uma nova maneira, uma maneira diferente, de distribuir ou utilizar os recursos básicos da empresa.

Pereira (2008) enfatiza a questão da criatividade, inovação e flexibilidade dentro de um Planejamento Estratégico, ressaltando que a diferença entre a criatividade e a inovação é que a criatividade se baseia na geração de novas ideias, já a inovação significa a realização dessas ideias, ou seja, a aplicação prática dessas no sentido de se criar um novo produto, serviço, processo ou procedimento administrativo.

Além da criatividade e da inovação, o autor salienta que a flexibilidade é fundamental para o sucesso de um Plano. Quando se trata de *marketing*, todas essas questões são tão válidas quanto em qualquer outra situação. Nesse tipo de estratégia, dois pontos são cruciais: a segmentação e a concentração dos recursos escolhidos. Para ter êxito, as estratégias de *marketing* dependem de três elementos básicos: o senso de oportunidade, a sequência e a continuidade das ações (GRACIOSO, 2005, p. 51).

Outro fator que cabe destacar é o comprometimento de todos, em todos os níveis organizacionais, para que o Planejamento tenha os resultados esperados (PEREIRA, 2008, p. 39).

O Planejamento, em qualquer uma de suas colocações, deve ter início com um diagnóstico organizacional analisando os fatores externos e internos. Segundo Pereira (2008), a parte mais importante desta fase é a junção desta análise, esta junção pode ser feita com o uso da ferramenta da Matriz SWOT (em inglês, *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), ou Matriz FOFA (em português, Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). A Matriz SWOT “permite à organização ter uma visão geral e profunda da sua situação” (PEREIRA, 2008, p. 206).

		Ambiente interno	
		Predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: [http://brenobmachado.blogspot.com/2008\\_09\\_01\\_archive.html](http://brenobmachado.blogspot.com/2008_09_01_archive.html) Acesso em 28 mai 2010.

Segundo Menck e Morigushi (2008, p. 261), “[...] Uma avaliação cuidadosa de seu mercado e de seus concorrentes introduz realidade e praticidade ao seu plano de *marketing*. Sem uma análise ambiental, o seu plano corre o risco de ser irreal e inviável”.

De acordo com Kotler e Keller (2006), após ser feita a análise SWOT, pode-se estabelecer metas para o planejamento. Kotler e Keller (2006, p. 52), a respeito do planejamento, argumentam que “a maioria das unidades de negócios procura um conjunto de objetivos que incluem lucratividade, crescimento das vendas, aumento na participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação”. Essas unidades traçam os objetivos e, a partir daí, podem fazer uso da administração por objetivos (APO<sup>4</sup>). Para que um sistema APO funcione, Kotler e Keller (2006) ressaltam que os vários objetivos das unidades de negócios devem atender quatro critérios, são eles:

- Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante.
- Sempre que possível, os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente.

<sup>4</sup> APO (Administração Por Objetivos) é um sistema em que todos os atores da ação (superiores, subordinados) buscam um objetivo em comum de forma participativa e amigável.

- As metas devem ser realistas.
- Os objetivos devem ser consistentes.

Com relação às estratégias, de acordo com Kotler e Keller (2006), estas formam um plano de ação para atingir as metas almejadas. Os autores citam as três Estratégias Genéricas de Michael Porter. A primeira estratégia é a liderança total em custos que, segundo Kotler e Keller (2006, p. 54):

a empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e de distribuição, de modo que possa oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes e obter uma grande participação de mercado. As empresas que seguem essa estratégia precisam ser boas em engenharia, compras, fabricação e distribuição física. Já de habilidades em *marketing* não precisam tanto. O problema, aqui, é que outras empresas surgirão, com custos menores, e prejudicarão aquela que fundamentou todo o seu futuro nos baixos custos.

O segundo ponto para o pensamento estratégico é a diferenciação que, de acordo com Kotler e Keller (2006, p.54) “o negócio se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado”, ou seja, pode buscar ser líder em alguma das frentes, tais como, qualidade, tecnologia, porém, não se pode liderar todas elas. Cada organização dará ênfase no que possui de mais forte e fará disso uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

Por fim, a terceira estratégia de Porter é o foco. “Nesse caso, o negócio concentra-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A empresa acaba por conhecê-los intimamente e busca a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo.” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 54).

Muitas empresas acreditam que podem obter vantagem competitiva apenas fazendo o mesmo que seus concorrentes, porém, melhor (KOTLER; KELLER, 2006). Atualmente, é muito fácil e comum, empresas utilizarem de *benchmarking*<sup>5</sup> e de outras formas investigação e pesquisa das organizações concorrentes, estudando estas empresas e imitando em pouco tempo o que as outras organizações têm de melhor. Uma organização estrategicamente posicionada mantém atividades

diferenciadas, o que torna a imitação de difícil acesso. Uma forma de vencer esta situação é realizando alianças e parcerias. Kotler e Keller (2006) relatam que as empresas estão descobrindo que fazer alianças estratégicas é extremamente necessário. Muitas alianças estratégicas tomam a forma de alianças de *marketing*. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 55), essas alianças podem ser classificadas em quatro grandes grupos:

- **Alianças de produtos ou serviços:** uma empresa licencia outra para fabricar seu produto ou duas empresas comercializam conjuntamente produtos complementares ou um novo produto;
- **Alianças promocionais:** uma empresa concorda em promover um produto ou serviço de outra;
- **Alianças de logística:** uma organização oferece serviços de logística à outra empresa.
- **Colaboração em preços:** uma ou mais empresas combinam entre si uma colaboração para a determinação de preços.

As alianças podem gerar grande vantagem competitiva, além de diminuição de gastos e de tempo. Kotler e Keller (2006, p. 55) salientam a necessidade de criatividade para se formar parcerias e alianças vantajosas para ambas as partes, ou seja, “as organizações precisam de criatividade para encontrar parceiros que possam complementar suas forças e compensar suas fraquezas. Alianças bem gerenciadas permitem obter um impacto de vendas maior a um custo menor”.

## 2.4. *Marketing* de Relacionamento

O *marketing* de relacionamento preza pela construção de relacionamento de longo prazo com seus clientes, para benefício mútuo. (MENCK; MORIGUSHI, 2008).

---

<sup>5</sup> *Benchmarking* é o termo utilizado para definir uma estratégia com base na coleta de informações de concorrentes para usar na comparação com as próprias estratégias visando a busca de aspectos positivos que sejam aproveitáveis.

Segundo Kotler (1998), existe um processo de desenvolvimento do consumidor. Este passa por várias fases: consumidores prováveis; potenciais; novos; leais; clientes; advogados; e parceiros. Para Kotler, a organização tem que ser agente dessa evolução, fazendo com que o consumidor evolua dentro da organização tornando-se fiel, dando exclusividade ao produto/serviço, depois defende o produto, advogue a favor dele e fazer com que o consumidor e a empresa trabalhem ativamente em conjunto.

O *marketing* de relacionamento surgiu com o objetivo e a necessidade de se estreitar o contato entre organização e clientes/consumidores. Da Silva e Tobias (2008) destacam que o serviço está presente na prestação isolada de um serviço, ou seja, no serviço em si, ou no serviço prestado na entrega de um produto (tendo o serviço como algo complementar ao produto). Sendo assim, o serviço faz parte de toda a relação entre empresa e cliente/consumidor. Onde há produtos, também há serviços e, conseqüentemente, relacionamento.

A realização de um *marketing* individualizado e do *marketing* direto são ferramentas muito utilizadas no que diz respeito ao *marketing* de relacionamento, pois, são ferramentas que aproximam o cliente da empresa, individualizando o atendimento, fazendo com que cada necessidade e desejo do consumidor sejam conhecidos pela empresa, criando, assim, um atendimento de melhor qualidade. Kotler e Keller (2006, p. 150) entendem que “maximizar o valor do cliente significa cultivar um relacionamento de longo prazo com ele”. Os autores citam a Revolução Industrial e as alterações nos processos industriais: os produtos que antes eram produzidos sob demanda passaram a ser produzidos em grande escala e o consumidor teve que se adequar ao produto e a esse tipo de produção. Isso significa que “os fabricantes mudaram de um processo *built-to-order* (feito sob encomenda) para um processo *built-to-stock* (feito para estoque)” (KOTLER E KELLER, 2006, p. 150).

Atualmente, as empresas tentam voltar à forma de venda feita por encomenda de alguma forma, ainda de acordo com Kotler e Keller (2006), as organizações tendem, atualmente, a estudar melhor os seus clientes, angariar o máximo de informações possível para criar meios mais flexíveis de fornecimentos dos seus produtos.

“A **customização de massa** é a capacidade que determinada empresa tem de preparar em massa produtos, serviços e comunicações projetados para atender às necessidades individuais de cada cliente.” (KOTLER E KELLER, 2006, p. 151). Então, a customização de massa, como relata Kotler e Keller (2006), é uma das formas de se aliar a produção feita para estoque com a produção feita por encomenda. Não necessariamente esta produção é feita por encomenda, para cada cliente em específico. Porém, os consumidores podem customizar os produtos, deixando-os na forma em que mais os agrada.

Para o *marketing* jurídico, esta personificação é essencial. O atendimento, o serviço prestado, deve ser totalmente individualizado com o objetivo de tornar o relacionamento entre escritório e cliente cada vez mais próximo. Para isso, o uso da gestão de relacionamento com o cliente, o chamado CRM (*Customer Relationship Management*) é fundamental.

De acordo com KOTLER e KELLER (2006, p. 151), podemos dizer que o CRM:

Trata-se do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os ‘pontos de contato’ com ele, a fim de maximizar sua fidelidade. Por ponto de contato com o cliente, entende-se qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a marca ou produto – isso inclui desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo uma observação casual.

O CRM, de acordo com Meck e Moriguchi (2008, p. 69) “tornou-se possível com o desenvolvimento da tecnologia da informação, que possibilitou a criação, o armazenamento e a utilização de grandes quantidades de informações a baixo custo”. Assim, pode-se manter armazenadas todas as informações dos clientes obtidas com o objetivo de, posteriormente, serem usadas para convidar determinados clientes para palestras, ou para o envio de folhetos explicativos, separando grupos de interesse baseados nas informações, além de poder estreitar o relacionamento entre cliente e escritório mantendo-o sempre informado. Mas, a questão informatizada do processo, segundo Menk e Moriguchi (2008), é apenas uma das partes que envolvem o CRM e é importante lembrar que a Gestão de

Relacionamento com o Cliente é “[...] o processo geral de construir e manter relacionamentos lucrativos com clientes” (MENCK; MORIGUCHI, 2008, p.69).

## 2.5. *Marketing de Serviços*

Cada vez mais os serviços são alvo da procura dos consumidores, mesmo em organizações que ofertam produtos. Os serviços prestados tornam-se um diferencial competitivo que as organizações podem usar a seu favor. Cobra (1992, p. 221) diz “o serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao consumidor por algo que ele adquiriu”. Assim, o serviço ao cliente acaba fazendo parte do *marketing* organizacional, uma vez que o serviço se agrega ao produto e é como uma extensão deste.

Ainda segundo Cobra (1992, p. 373) “[...] a preocupação básica de produtos e serviços é compatibilizar a fabricação com a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores” Sarquis (2009, p. 3) define quatro características básicas do serviço: intangibilidade; inseparabilidade; variabilidade; e perecibilidade:

- **Intangibilidade:** o serviço não pode ser visto, sentido, ouvido, cheirado ou degustado;
- **Inseparabilidade:** o serviço é geralmente produzido e consumido simultaneamente, requerendo a participação do cliente e eventualmente a de outros clientes (em conjunto) no ambiente de serviços da organização;
- **Variabilidade:** o serviço depende de quem, quando e onde é executado, o que torna variável o desempenho da qualidade e produtividade;
- **Perecibilidade:** o serviço não pode ser estocado, o que dificulta a gestão dos recursos organizacionais e o equilíbrio entre a demanda e a capacidade de atendimento.



Normalmente, as organizações oferecem serviços juntamente com os produtos, tornando a “visualização” desse serviço um tanto quanto difícil. Sarquis (2009, p. 2) entende que:

O serviço pode ser entendido, enquanto produto, como um ato, atividade, ação, esforço, atuação, desempenho ou processo, de natureza predominantemente intangível, que é oferecido à venda, na forma de um pacote de benefícios, sem resultar na propriedade de algo, com o propósito de satisfazer necessidades, e que envolve geralmente algum tipo de interação entre o prestador de serviço e o cliente.

O mercado de serviços possui algumas características que influenciam a competição no setor, bem como as estratégias que estas organizações usam. Segundo Sarquis (2009, p.5), existem algumas características relevantes, são elas:

Facilidade para introdução de serviços – as inovações nos serviços não são patenteáveis e requerem baixo investimento de capital; limitação da economia de escala – a ausência de estoque e a necessidade de customização dos serviços limitam as possibilidades de produção e distribuição em escala pelas organizações; elevado nível de flutuação da demanda – a oscilação acentuada da demanda provoca a necessidade de ajustes freqüentes na capacidade de atendimento da organização; reduzido poder de barganha nas compras – o porte pequeno da maioria das organizações do setor limita o poder de negociação com os fornecedores; existência de muitas empresas marginais – a presença freqüente de organizações que operam com lucros reduzidos (ou sem o conhecimento adequado de seus custos) cria dificuldades para os competidores e limita os investimentos no setor.

As mudanças constantes no setor implicam na tendência de criação de novas estratégias de *marketing*. Essas mudanças, de acordo com Sarquis (2009), demandarão por novas estratégias de desenvolvimento de serviços, de construção de marcas, de inovações e tecnologias, contando com o desenvolvimento deste setor.

Sarquis (2009, p. 12-13) também enfatiza a importância da satisfação dos clientes no que diz respeito às prestações de serviços:

[...] as pesquisas revelam que o cliente quando está altamente satisfeito tende: a ser mais leal à organização, a comprar com mais freqüência ou intensidade os serviços da organização, a falar mais positivamente sobre a marca ou serviços da organização, a dar menos atenção às marcas ou propagandas de concorrentes, a ser menos sensível às ofertas de preços de outras organizações, a dar mais ideias de melhorias para os serviços da organização, a ser atendido com menor custo, a ser mais rentável para a

organização, a melhorar o ambiente interno de trabalho da organização e a auxiliar mais na execução dos serviços da organização.

Portanto, é percebida a importância do *marketing* de serviços, juntamente com o *marketing* de relacionamento para manter um bom conjunto de ações que agrade o consumidor e cada vez mais faça este fazer parte da organização, ajudando-a também no seu desenvolvimento. Isso é o objetivo que se tem as organizações que tratam com este tipo de *marketing* e, sabendo-se usá-los, os resultados positivos aparecerão.

## **2.6. Marketing Jurídico**

Os escritórios de advocacia são também, independentemente do que seus sócios pensem, uma empresa, uma organização que, para se manter bem no mercado, ser rentável, com bons resultados, necessita de um plano de *marketing* bem elaborado, com uma boa divulgação para captação e fidelização eficiente de clientes, sendo utilizadas técnicas de *marketing* para alcançar esse objetivo.

Segundo a Comissão Especial do Jovem Advogado (2008, p. 24), o *marketing* dos escritórios de advocacia devem se ater somente à “comunicação e informação da existência e da qualificação ou ramo de atuação do profissional do direito”.

De acordo com Bertozzi (2006, p. 29), o *Marketing* Jurídico é conceituado como sendo “todos os esforços estratégicos de *marketing* dentro da comunidade jurídica, utilizando os instrumentos de acordo com o código de ética da OAB”. Portanto, ele “[...] busca, através da criatividade, a fórmula ideal para atrair pessoas, relacionamentos profissionais e clientes, além de preocupar-se com a evolução da sociedade e de seu desenvolvimento”.

Bertozzi (2006, p. 26), entende que “a finalidade do *marketing* jurídico é servir de elo conclusivo entre o mercado (demandas jurídicas possíveis) e os advogados, criando e oferecendo serviços de valor definitivamente percebidos pelos clientes”. O autor enfatiza que, querendo ou não, os advogados já realizam o *marketing* no seu

dia-a-dia. O que falta é a maior consciência de que fazer um *marketing* inteligente, pensado, estudado, é essencial para um maior reconhecimento do escritório perante seus clientes.

Segundo Bertozzi (2006, p. 26), o *marketing* jurídico tem os seguintes objetivos:

- Fazer-se conhecer;
- Construir uma imagem positiva;
- Diferenciar-se da concorrência;
- Aumentar as demandas judiciais;
- Gerir adequadamente o relacionamento com clientes;
- Ser tecnicamente mais eficaz.

O Provimento 94/2000 veio como um avanço relacionado ao Provimento 75/1992 visando melhor atendimento às necessidades de um novo mercado, de um novo conceito de comunicação introduzindo a *internet* e vários outros itens que não constavam no Provimento 75/1992 (BERTOZZI, 2006). “Esse provimento [Provimento 94/00] inova, principalmente, por considerar o papel da internet como parte da nova prática jurídica no país”. (BERTOZZI, 2006, p. 131)

Resumindo os artigos importantes, quais sejam, segundo Bertozzi (2006, p. 132): art. 3º, §§ 2º e 3º, esses permitem que se dirija a uma coletividade, desde que previamente autorizados para esse fim; permitem anúncios em jornais e revistas de acordo com o art. 3º, § 3º e art. 5º, “b”; e art. 7º que garantem aos escritórios o direito de estimular a imprensa para que os procurem.

Ainda se referindo à Bertozzi (2006), ele separa, resumidamente o que os escritórios **podem** e o que **não podem** fazer com relação ao *marketing*, tendo como base os normativos:

O que os escritórios podem fazer:

- Anúncio discreto e moderado;
- Exclusivamente informativo;
- Boletim informativo e comunicação em geral;
- Correspondências, comunicados e publicações com autorização prévia;
- Placa discreta no escritório.

O que os escritórios não podem fazer:

- Veiculação por rádio e TV e citar a denominação fantasia;
- Fotografias, logomarcas, símbolos oficiais, figuras e desenhos;
- Referências a valores de serviços;
- Frases suscetíveis de captar causas ou clientes;
- Fazer referências a tamanho, qualidade e estrutura da sede profissional;
- Enviar correspondência à coletividade;
- *Outdoor*.

O capítulo IV, Art. 28, deixa claro que os advogados podem fazer a divulgação do seu escritório, desde que seja feita de forma informativa. Bertozzi (2006) dá algumas sugestões de estratégias e ações que os advogados podem utilizar com relação ao *marketing* e divulgação das suas empresas. São algumas delas: **revista informativa** que podem ser física ou virtual. “[...] Esse é um diferencial fundamental para destacar-se na competição entre os escritórios jurídicos, pois é mantida uma comunicação constante com os clientes, mantendo-os informados sobre as novidades do direito [...]” (BERTOZZI, 2006, p. 35); **manuals de perguntas e respostas/guias** que servem como um livro contendo explicações a respeito de algumas áreas, como por exemplo, direito do consumidor; eventos tais como palestras ministradas para um público-alvo com informações específicas

previamente estudadas; **sistemas de parcerias** realizadas com escritórios complementares com um objetivo de reduzir custos, conjugar clientes, entre outros.

Portanto, é clara a possibilidade de se realizar *marketing* dentro dos escritórios de advocacia. Segundo Bertozzi (2006), as ações sugeridas estão todas de acordo com os normativos. Então, percebe-se que há restrições, porém, com um *marketing* inteligente, bem pensado, realizado por profissionais capacitados, é possível se ter uma boa divulgação dos escritórios, obtendo-se, assim, bons resultados.

### 3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Toda pesquisa deve ser feita e baseada em confrontação de ideias, ideologias, conhecimento adquirido por meio de teorias acumuladas, sendo assim, formulados problemas, hipóteses e possíveis constatações de estudos já realizados.

Assim, a pesquisa realizada, quanto aos fins ou objetivos, é exploratória, tendo em vista que o tema é relativamente novo e seus estudos ainda são escassos e de difícil acessibilidade e, também, levando-se em consideração que, segundo Richardson (1989, p. 281) “a pesquisa exploratória procura conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e consequências de dito fenômeno”. Portanto, segundo Révillion (2003, p.3) “o objetivo da pesquisa exploratória é buscar entender as razões e motivações subentendidas para determinadas atitudes e comportamentos das pessoas”.

Segundo Las Casas e Guevara (2010) a pesquisa exploratória deve ser flexível e não estruturada, por isso, deve-se reunir informações de diferentes fontes para se obter uma visão da situação como um todo. Esse tipo de pesquisa “geralmente, é desenvolvida a partir de uma amostra pequena e não representativa” porque “os pesquisadores preocupam-se mais com a abertura de canais de comunicação do que com amostras probabilísticas” (Las Casas e Guevara, 2010, p. 35). Por conseguinte, os escritórios foram escolhidos levando-se em consideração o seu tamanho, quantidade de colaboradores, além de se ter buscado uma diversificação na escolha, tendo em vista a realização da entrevista com integrantes de escritórios dos mais variados tipos e dimensões, para que se possa abordar o maior número de possibilidades e consequente maior confiabilidade nas análises e resultados.

As técnicas de investigação são procedimentos realizados pelo pesquisador, em que este reúne dados para posteriormente serem estudados e analisados. Segundo Matias-Pereira (2008, p. 29):

Técnicas de investigação são os procedimentos específicos através dos quais o pesquisador reúne e ordena os dados antes de submetê-los a operações lógicas ou estatísticas. As técnicas se referem aos elementos do

método científico e não devem ser confundidos com o método em si. São exemplos de técnicas: realização de entrevista, aplicação de questionários, análise documental, entre outros.

A presente pesquisa se baseou tanto em dados primários quanto em dados secundários. Os dados primários angariados objetivam a descrição, aprofundamento e identificação de pontos importantes relativos ao tema, relacionando os objetivos da pesquisa ao tipo de pesquisa escolhida (exploratória) que pode ser conduzida na forma de “contatos com especialistas e pessoas bem informadas” (Las Casas e Guevara, 2010, p 36). Quanto aos dados secundários, foi realizada uma pesquisa bibliográfica visando a busca de literatura que subsidie e dê uma base consistente à pesquisa.

Quanto à natureza, foi realizada uma pesquisa qualitativa que, segundo Zanella (2006, p. 89) “origina-se na antropologia e utiliza métodos indutivos, objetivando a descoberta, a identificação, a descrição detalhada e aprofundada”.

Zanella (2006) ressalta que as técnicas utilizadas com maior frequência em pesquisas do tipo qualitativa são a entrevista e a observação. Nesta pesquisa foi utilizada uma entrevista não-estruturada, realizada diretamente com os advogados ou responsáveis diretos pelas decisões relacionadas ao *marketing* do escritório.

### **3.1. Caracterização do setor**

Os escritórios de advocacia crescem, cada vez mais advogados se formam e exercem sua profissão em um escritório, seja criado por ele, seja em um de maior experiência no mercado e de maior porte. O setor jurídico é muito visado e os escritórios estão virando grandes empresas que visam o lucro e que, conseqüentemente, necessitam ser administradas com vista à obtenção de bons resultados.

Os dados foram coletados em variados escritórios de advocacia, de diversos tamanhos, especialidades, tempo de serviço, número de clientes e causas, buscando a maior diversificação possível com o objetivo de ter a maior quantidade

de dados diferenciados para um maior aprofundamento e melhores resultados na análise das entrevistas realizadas.

### **3.2. Amostra da população**

Sendo a pesquisa de natureza qualitativa, com fins exploratórios, foram escolhidos 15 escritórios para a realização de entrevista não estruturada, porém, somente foi possível a realização de entrevistas em 12 desses escritórios por motivos de indisponibilidade dos integrantes dos escritórios. Sendo assim, os participantes do estudo são, basicamente, integrantes de escritórios de advocacia do Distrito Federal.

Para a realização da entrevista, buscaram-se os sócios advogados ou membros da organização que tenham decisões diretas sobre o *marketing* a fim de obter informações precisas e concisas.

### **3.3. Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

A pesquisa foi primeiramente realizada em livros e na literatura específica voltada ao tema buscando as aplicações do *marketing* à área jurídica, bem como os elementos fundamentais deste, visando a caracterização dos principais modelos, das principais técnicas e estudos realizados para o embasamento e validação de todo o estudo.

Posteriormente, foi utilizado de entrevista pessoal não estruturada e com questões abertas (roteiro incluso no Apêndice A) que segundo Las Casas e Guevara (2010, p. 87) “podem ser esclarecidas, quando necessário, pelo próprio pesquisador”, baseada nos objetivos, tanto geral quanto específicos, desta pesquisa, para captação dos dados, informações, opiniões, entre outros, com pessoas que detém experiência e poder de decisão sobre as estratégias de *marketing* no



escritório em que está lotado, sendo ele colaborador, sócio ou proprietário da empresa.

### **3.4.Procedimentos de coleta e de análise de dados**

As entrevistas (de aplicação presencial) foram realizadas entre os meses de Setembro e Outubro de 2010. Foram gravadas ou não, de acordo com a concordância do entrevistado. Para isso, utilizou-se de um roteiro com perguntas pré-selecionadas como base da entrevista, porém, com a liberdade de se questionar ou perguntar a respeito de informações julgadas necessárias no momento da entrevista, não se atendo somente ao roteiro caracterizando a entrevista não-estruturada, com o objetivo de se explorar o máximo das informações relevantes para a pesquisa que se pudesse obter de cada entrevistado.

Posteriormente, foi feita a transcrição das entrevistas e a análise de conteúdo tendo como principal referência Laurence Bardin, com o intuito de se tornar os dados brutos em dados significativos e válidos. Segundo Bardin (2010, p. 127), “O analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos -, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas”. Em sequência, realizou-se a análise de conteúdo categorial que “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (Bardin, 2010, p. 199).

#### **3.4.1 Dados coletados nas entrevistas**

##### **Escritório 1:**

**Entrevistador:** Quantas pessoas trabalham no seu escritório?

**Escritório 1:** Duas pessoas.

**Entrevistador:** Qual o seu cargo/função?

**Escritório 1:** Advogado e consultor.

**Entrevistador:** Qual a importância do *marketing* para os escritórios de advocacia?

**Escritório 1:** Acho que é um aspecto importante, mas não acho que seja o principal.

**Entrevistador:** O Código de Ética da OAB e o Provimento 94/2000, que tratam do *marketing* dos Escritórios de Advocacia, favorecem em algum aspecto a conquista e fidelização de clientes?

**Escritório 1:** Sim, uma vez que a clientela busca o serviço advocatício por indicação de outros, e esses normativos incentivam esse tipo de divulgação.

**Entrevistador:** Qual a contribuição que esses podem dar para o fortalecimento do negócio?

**Escritório 1:** Maior confiança e credibilidade, tendo em vista que o escritório faça suas ações de acordo com os normativos.

**Entrevistador:** O seu escritório possui plano de *marketing*?

**Escritório 1:** Não, ainda, pois o escritório possui apenas 2 meses de abertura.

**Entrevistador:** E vocês pretendem fazer um plano mais para frente?

**Escritório 1:** Com certeza. Sabemos da importância de ter um plano voltado para este tipo de assunto.

**Entrevistador:** Quais são as estratégias de *marketing* (boca-a-boca, *marketing* de serviços, *marketing* de relacionamento, etc.) utilizadas pelo Escritório que você trabalha?

**Escritório 1:** A única, na realidade, que acontece espontaneamente, é a de boca-a-boca.

Qual dessas estratégias você julga mais importante, e por que?

**Escritório 1:** No momento, a boca-a-boca mesmo, pois nos trouxe algum resultado nesse pouco tempo de escritório aberto.

**Entrevistador:** Qual o perfil do responsável pela área de *marketing* do seu escritório?

**Escritório 1:** Com certeza, confiabilidade, para tratar de forma legal essas questões.

**Entrevistador:** Com qual frequência são utilizadas as estratégias de *marketing*?

**Escritório 1:** É usado apenas no dia-a-dia.

## **Escritório 2**

**Entrevistador:** Quantas pessoas trabalham no seu escritório?

**Escritório 2:** Cinco pessoas trabalham aqui.

**Entrevistador:** Qual o seu cargo/função?

**Escritório 2:** Gerente administrativo.

**Entrevistador:** Qual a importância do *marketing* para os escritórios de advocacia?

**Escritório 2:** Eu vejo como de fundamental importância, já que são os clientes que trazem lucros “pro” escritório e “pagam nosso salário”.

**Entrevistador:** O Código de Ética da OAB e o Provimento 94/2000, que tratam do *marketing* dos Escritórios de Advocacia, favorecem em algum aspecto a conquista e fidelização de clientes?

**Escritório 2:** Não, pois eles limitam a divulgação ao extremo e dificultam, dessa forma, a fidelização de clientes.

**Entrevistador:** O seu escritório possui plano de *marketing*?

**Escritório 2:** Não. Agimos de acordo com a necessidade.

**Entrevistador:** Quais são as estratégias de *marketing* (boca-a-boca, *marketing* de serviços, *marketing* de relacionamento, etc.) utilizadas pelo Escritório que você trabalha?

**Escritório 2:** Usamos de panfletagem, tanto com cartões de visitas quanto panfletos informativos nas ruas.

**Entrevistador:** Como são esses panfletos? Quais informações constam neles?

**Escritório 2:** Buscamos informar sobre, por exemplo, direitos do consumidor, ou o que é um habeas corpus. Para realmente informar as pessoas sobre assuntos tão falados. Além de também botarmos algumas informações básicas sobre o nosso escritório.

**Entrevistador:** Qual o perfil do responsável pela área de *marketing* do seu escritório?

**Escritório 2:** Principalmente criativo. Para conseguir chamar a atenção das pessoas.

**Entrevistador:** Com qual frequência são utilizadas as estratégias de *marketing*?

**Escritório 2:** De forma quinzenal.

### Escritório 3

**Entrevistador:** Quantas pessoas trabalham no seu escritório?

**Escritório 3:** Três pessoas.

**Entrevistador:** Qual o seu cargo/função?

**Escritório 3:** Sou advogado especialista em Direito Familiar.

**Entrevistador:** Qual a importância do *marketing* para os escritórios de advocacia?

**Escritório 3:** Fundamental. A indicação dos clientes após um bom atendimento é de grande ajuda para nós.

**Entrevistador:** O Código de Ética da OAB e o Provimento 94/2000, que tratam do *marketing* dos Escritórios de Advocacia, favorecem em algum aspecto a conquista e fidelização de clientes?

**Escritório 3:** Favorece à disciplina dos escritórios e favorece o uso do relacionamento do profissional com seu cliente.

**Entrevistador:** Qual a contribuição que esses podem dar para o fortalecimento do negócio?

**Escritório 3:** Respeito entre escritório e clientes. Porque as formas de divulgação são limitadas e deve-se usar do contato com o cliente para que ele possa recomendar o escritório a outros.

**Entrevistador:** O seu escritório possui plano de *marketing*?

**Escritório 3:** Não possui.

**Entrevistador:** Quais são as estratégias de *marketing* (boca-a-boca, *marketing* de serviços, *marketing* de relacionamento, etc.) utilizadas pelo Escritório que você trabalha?

**Escritório 3:** Normalmente visamos o *marketing* de serviços e de relacionamento, tratando o assunto que o cliente está interessado como esse assunto deve ser tratado, com seriedade, clareza e ética, para que o cliente saia satisfeito e possa recomendar nossos serviços a outros.

**Entrevistador:** Quais são os meios utilizados para se realizar as estratégias traçadas no plano de *marketing*?

**Escritório 3:** Apenas a divulgação de resultados aos clientes e divulgação de postura.

**Entrevistador:** Qual dessas estratégias você julga mais importante, e por que?

**Escritório 3:** Postura, porque retrata lealdade profissional, independentemente do resultado.

**Entrevistador:** Qual o perfil do responsável pela área de *marketing* do seu escritório?

**Escritório 3:** Postura recatada, simples.

**Entrevistador:** Com qual frequência são utilizadas as estratégias de *marketing*?

**Escritório 3:** São utilizadas no cotidiano, com o contato com o cliente.]

#### Escritório 4

**Entrevistador:** Quantas pessoas trabalham no seu escritório?

**Escritório 4:** Trabalhamos em oito pessoas.

**Entrevistador:** Qual o seu cargo/função?

**Escritório 4:** Sou administrador.

**Entrevistador:** Qual a importância do *marketing* para os escritórios de advocacia?

**Escritório 4:** O *marketing* é de fundamental importância na captação de novos clientes, principalmente.

**Entrevistador:** O Código de Ética da OAB e o Provimento 94/2000, que tratam do *marketing* dos Escritórios de Advocacia, favorecem em algum aspecto a conquista e fidelização de clientes?

**Escritório 4:** Não, pois não se pode fazer muito a divulgação do escritório. Somos muito limitados.

**Entrevistador:** Qual a contribuição que esses podem dar para o fortalecimento do negócio?

**Escritório 4:** Não vejo nenhuma contribuição que possa ser dada pelos normativos.

**Entrevistador:** O seu escritório possui plano de *marketing*?

**Escritório 4:** Sim, possui.

**Entrevistador:** Como foi realizado o plano de *marketing*, quais pessoas da empresa participaram?

**Escritório 4:** Contratei uma empresa terceirizada para a realização do plano de *marketing*. Ninguém da empresa participou.

**Entrevistador:** Quais são as estratégias de *marketing* (boca-a-boca, *marketing* de serviços, *marketing* de relacionamento, etc.) utilizadas pelo Escritório que você trabalha?

**Escritório 4:** Utilizamos de boca-a-boca, propaganda na TV, rádio e panfletos.

**Entrevistador:** Quais são os meios utilizados para se realizar as estratégias traçadas no plano de *marketing*?

**Escritório 4:** Principalmente, um estudo do público alvo para não haver um desperdício na divulgação.

**Entrevistador:** Qual dessas estratégias você julga mais importante, e por que?

**Escritório 4:** Boca-a-boca, porque a própria pessoa, contente com o serviço, gera no mínimo mais cinco indicações. Fizemos uma média dos clientes com causas ganhas por nós e gerou esse resultado. Um ponto forte para nós.

**Entrevistador:** Qual o perfil do responsável pela área de *marketing* do seu escritório?

**Escritório 4:** Atencioso, comprometido e responsável.

**Entrevistador:** Com qual frequência são utilizadas as estratégias de *marketing*?

**Escritório 4:** Constante, não para em momento nenhum.

## Escritório 5

**Entrevistador:** Quantas pessoas trabalham no seu escritório?

**Escritório 5:** Temos cinco pessoas trabalhando no nosso escritório.

**Entrevistador:** Qual o seu cargo/função?

**Escritório 5:** Advogado.

**Entrevistador:** Qual a importância do *marketing* para os escritórios de advocacia?

**Escritório 5:** É preconizar o bom nome na mídia, manter a imagem da empresa bem vista.

**Entrevistador:** O Código de Ética da OAB e o Provimento 94/2000, que tratam do *marketing* dos Escritórios de Advocacia, favorecem em algum aspecto a conquista e fidelização de clientes?

**Escritório 5:** As vezes favorece, às vezes desfavorece.

**Entrevistador:** Mas em que sentido favorece e em que sentido desfavorece?

**Escritório 5:** Favorece porque se deve ter uma regulamentação para que seja seguida e não haja abusos. Desfavorece pois limita demais a divulgação dos escritórios.

**Entrevistador:** O seu escritório possui plano de *marketing*?

**Escritório 5:** Sim.

**Entrevistador:** Como foi realizado o plano de *marketing*, quais pessoas da empresa participaram?

**Escritório 5:** O plano foi realizado por uma empresa especializada no assunto.

**Entrevistador:** Quais são as estratégias de *marketing* (boca-a-boca, *marketing* de serviços, *marketing* de relacionamento, etc.) utilizadas pelo Escritório que você trabalha?

**Escritório 5:** Estratégias diversas de fácil execução como entrega de cartões.

**Entrevistador:** Quais são os meios utilizados para se realizar as estratégias traçadas no plano de *marketing*?

**Escritório 5:** Impressos, eficácia nos processos e informações da fidelidade de clientes, que passam a outros boas indicações.

**Entrevistador:** Qual dessas estratégias você julga mais importante, e por que?

**Escritório 5:** A fidelidade do cliente. Porque gera indicações de novos clientes para nós.

**Entrevistador:** Qual o perfil do responsável pela área de *marketing* do seu escritório?

**Escritório 5:** O perfil do responsável pela área de marketing no nosso escritório é de dinamismo, eficácia, intelectualidade, equilíbrio, honestidade e fidelidade.

**Entrevistador:** Com qual frequência são utilizadas as estratégias de *marketing*?  
**Escritório 5:** Diariamente.

### **Escritório 6**

**Entrevistador:** Quantas pessoas trabalham no seu escritório?  
**Escritório 6:** Três pessoas.

**Entrevistador:** Qual o seu cargo/função?  
**Escritório 6:** Advogado.

**Entrevistador:** Qual a importância do *marketing* para os escritórios de advocacia?  
**Escritório 6:** Na minha opinião, é mais importante para os grandes escritórios que para os escritórios menores.

**Entrevistador:** Porque o senhor pensa assim?  
**Escritório 6:** Porque acredito que traga mais resultados para um escritório de maiores dimensões, escritórios menores devem trabalhar a credibilidade e o boca-a-boca.

**Entrevistador:** Mas essas já são estratégias de *marketing*, concorda?  
**Escritório 6:** Concordo, mas acredito serem mais eficazes nos escritórios de maior porte.

**Entrevistador:** O Código de Ética da OAB e o Provimento 94/2000, que tratam do *marketing* dos Escritórios de Advocacia, favorecem em algum aspecto a conquista e fidelização de clientes?  
**Escritório 6:** Não conheço o provimento nem os artigos do Código de Ética.

**Entrevistador:** O seu escritório possui plano de *marketing*?  
**Escritório 6:** Não.

**Entrevistador:** Quais são as estratégias de *marketing* (boca-a-boca, *marketing* de serviços, *marketing* de relacionamento, etc.) utilizadas pelo Escritório que você trabalha?  
**Escritório 6:** Boca-a-boca e distribuição de cartões, somente.

**Entrevistador:** Quais são os meios utilizados para se realizar as estratégias traçadas no plano de *marketing*?  
**Escritório 6:** Utilizamos mais da fidelização de cada cliente.

**Entrevistador:** Qual o perfil do responsável pela área de *marketing* do seu escritório?  
**Escritório 6:** Não temos funcionário responsável pela área de *marketing*.

**Entrevistador:** Com qual frequência são utilizadas as estratégias de *marketing*?

**Escritório 6:** Diariamente.

### **Escritório 7**

**Entrevistador:** Quantas pessoas trabalham no seu escritório?

**Escritório 7:** Duas.

**Entrevistador:** Qual o seu cargo/função?

**Escritório 7:** Advogado.

**Entrevistador:** Qual a importância do *marketing* para os escritórios de advocacia?

**Escritório 7:** Aprimoramento, no que diz respeito a um contato maior com o cliente e facilitação no trabalho, recebendo retorno dos clientes.

**Entrevistador:** O Código de Ética da OAB e o Provimento 94/2000, que tratam do *marketing* dos Escritórios de Advocacia, favorecem em algum aspecto a conquista e fidelização de clientes?

**Escritório 7:** Sim. As normas ajudam nos serviços prestados pelos escritórios.

**Entrevistador:** Qual a contribuição que esses podem dar para o fortalecimento do negócio?

**Escritório 7:** Podem ajudar na captação de novos clientes, dando nortes para um serviço de boa qualidade.

**Entrevistador:** O seu escritório possui plano de *marketing*?

**Escritório 7:** Não.

**Entrevistador:** Quais são as estratégias de *marketing* (boca-a-boca, *marketing* de serviços, *marketing* de relacionamento, etc.) utilizadas pelo Escritório que você trabalha?

**Escritório 7:** *Marketing* de relacionamento. Tratando sempre bem o cliente.

**Entrevistador:** Quais são os meios utilizados para se realizar as estratégias traçadas no plano de *marketing*?

**Escritório 7:** Relacionamento com o cliente, boca-a-boca.

**Entrevistador:** Qual dessas estratégias você julga mais importante, e por que?

**Escritório 7:** Todas as estratégias são importantes. Todas nos ajudam a manter os clientes conosco.

**Entrevistador:** Qual o perfil do responsável pela área de *marketing* do seu escritório?

**Escritório 7:** Que mantenha um bom relacionamento com o cliente.

**Entrevistador:** Com qual frequência são utilizadas as estratégias de *marketing*?

**Escritório 7:** Todo o tempo.



## Escritório 8

**Entrevistador:** Quantas pessoas trabalham no seu escritório?

**Escritório 8:** 12 pessoas.

**Entrevistador:** Qual o seu cargo/função?

**Escritório 8:** Sou advogado sócio do escritório.

**Entrevistador:** Qual a importância do *marketing* para os escritórios de advocacia?

**Escritório 8:** É importante para divulgação e para chamar a atenção das pessoas para o escritório.

**Entrevistador:** O Código de Ética da OAB e o Provimento 94/2000, que tratam do *marketing* dos Escritórios de Advocacia, favorecem em algum aspecto a conquista e fidelização de clientes?

**Escritório 8:** É importante a normatização e delimitação do que se pode e do que não se pode fazer quanto ao *marketing* dos escritórios, não se pode deixar “a Deus dar” se não a bagunça se estabelece.

**Entrevistador:** Qual a contribuição que esses podem dar para o fortalecimento do negócio?

**Escritório 8:** Acredito que a delimitação do que se pode fazer ajuda para que o advogado não se perca na realização do *marketing*.

**Entrevistador:** O seu escritório possui plano de *marketing*?

**Escritório 8:** Não possuímos, mas está em andamento o processo de estudo para a viabilização de um plano.

**Entrevistador:** Quais pessoas da empresa estão participando?

**Escritório 8:** Os donos.

**Entrevistador:** Quais são as estratégias de *marketing* (boca-a-boca, *marketing* de serviços, *marketing* de relacionamento, etc.) utilizadas pelo Escritório que você trabalha?

**Escritório 8:** Boca-a-boca e panfletos, cartões, por enquanto. Pretendemos divulgar de outras formas também.

**Entrevistador:** Quais são os meios utilizados para se realizar as estratégias traçadas no plano de *marketing*?

**Escritório 8:** Contato com as pessoas, com nossos clientes.

**Entrevistador:** Qual dessas estratégias você julga mais importante, e por que?

**Escritório 8:** O boca-a-boca, porque a recomendação e confiança é o melhor *marketing* que podemos ter.

**Entrevistador:** Qual o perfil do responsável pela área de *marketing* do seu escritório?

**Escritório 8:** Criativo e inovador. Que tem um pensamento aberto para o futuro.

**Entrevistador:** Com qual frequência são utilizadas as estratégias de *marketing*?

**Escritório 8:** Todo o tempo.

### **Escritório 9**

**Entrevistador:** Quantas pessoas trabalham no seu escritório?

**Escritório 9:** Quatro.

**Entrevistador:** Qual o seu cargo/função?

**Escritório 9:** Advogado e dono.

**Entrevistador:** Qual a importância do *marketing* para os escritórios de advocacia?

**Escritório 9:** É importante na captação de clientes e divulgação do trabalho.

**Entrevistador:** O Código de Ética da OAB e o Provimento 94/2000, que tratam do *marketing* dos Escritórios de Advocacia, favorecem em algum aspecto a conquista e fidelização de clientes?

**Escritório 9:** Sim, desde que aplicada de forma inteligente e sempre observando os princípios de ética.

**Entrevistador:** Qual a contribuição que esses podem dar para o fortalecimento do negócio?

**Escritório 9:** A captação de novos clientes, bem como a manutenção dos já existentes.

**Entrevistador:** O seu escritório possui plano de *marketing*?

**Escritório 9:** Sim.

**Entrevistador:** Como foi realizado o plano de *marketing*, quais pessoas da empresa participaram?

**Escritório 9:** O plano foi realizado através de pesquisas com os clientes, reuniões e testes. Todos os advogados participaram da realização do plano.

**Entrevistador:** Quais são as estratégias de *marketing* (boca-a-boca, *marketing* de serviços, *marketing* de relacionamento, etc.) utilizadas pelo Escritório que você trabalha?

**Escritório 9:** Boca-a-boca e *marketing* de serviços.

**Entrevistador:** Quais são os meios utilizados para se realizar as estratégias traçadas no plano de *marketing*?

**Escritório 9:** Convênio com associações de defesa do consumidor e parceria com outros escritórios.

**Entrevistador:** Qual dessas estratégias você julga mais importante, e por que?

**Escritório 9:** *Marketing* de serviços, pois deu melhor resultado na captação de clientes para o nosso escritório. Um bom serviço é a melhor propaganda.

**Entrevistador:** Qual o perfil do responsável pela área de *marketing* do seu escritório?

**Escritório 9:** Bom relacionamento interpessoal, comunicativo, tem iniciativa e boas ideias.

**Entrevistador:** Com qual frequência são utilizadas as estratégias de *marketing*?

**Escritório 9:** Sempre, a todo momento.

### **Escritório 10**

**Entrevistador:** Quantas pessoas trabalham no seu escritório?

**Escritório 10:** Três advogados.

**Entrevistador:** Qual o seu cargo/função?

**Escritório 10:** Sou advogada.

**Entrevistador:** Qual a importância do *marketing* para os escritórios de advocacia?

**Escritório 10:** Ah, é muito importante, o *marketing* faz muita diferença em um escritório. Dá um destaque entre os outros.

**Entrevistador:** O Código de Ética da OAB e o Provimento 94/2000, que tratam do *marketing* dos Escritórios de Advocacia, favorecem em algum aspecto a conquista e fidelização de clientes?

**Escritório 10:** Favorecem e muito! Ajuda a se saber o que fazer na conquista de clientes de acordo com as leis.

**Entrevistador:** Qual a contribuição que esses podem dar para o fortalecimento do negócio?

**Escritório 10:** A propaganda de forma legal.

**Entrevistador:** O seu escritório possui plano de *marketing*?

**Escritório 10:** Ainda não.

**Entrevistador:** E pretender fazer?

**Escritório 10:** Sim, achamos importante se planejar a divulgação do nosso escritório.

**Entrevistador:** Quais são as estratégias de *marketing* (boca-a-boca, *marketing* de serviços, *marketing* de relacionamento, etc.) utilizadas pelo Escritório que você trabalha?

**Escritório 10:** Acredito que o boca-a-boca. Sendo mais útil pois as pessoas repassam a boa visão que tiveram de nós.

**Entrevistador:** Quais são os meios utilizados para se realizar as estratégias traçadas no plano de *marketing*?

**Escritório 10:** Não possuímos um plano, então utilizamos o esforço de cada um para que seja perpetuada a boa fama do escritório.

**Entrevistador:** Qual dessas estratégias você julga mais importante, e por que?

**Escritório 10:** Boca-a-boca, como disse, no momento é a mais utilizada e a mais útil para nós, já que outras formas de divulgação precisaria de se ter uma quantidade financeira a se colocar para obter resultados bons.

**Entrevistador:** Qual o perfil do responsável pela área de *marketing* do seu escritório?

**Escritório 10:** Não temos um responsável único, todos nos sentimos responsáveis por esta parte.

**Entrevistador:** Com qual frequência são utilizadas as estratégias de *marketing*?

**Escritório 10:** Acredito que todos os dias, no contato com o cliente.

### **Escritório 11:**

**Entrevistador:** Quantas pessoas trabalham no seu escritório?

**Escritório 11:** Três.

**Entrevistador:** Qual o seu cargo/função?

**Escritório 11:** Sócio do escritório.

**Entrevistador:** Qual a importância do *marketing* para os escritórios de advocacia?

**Escritório 11:** Muito importante. As pessoas conhecerem o escritório e o que ele faz ajuda para que elas venham nos procurar.

**Entrevistador:** O Código de Ética da OAB e o Provimento 94/2000, que tratam do *marketing* dos Escritórios de Advocacia, favorecem em algum aspecto a conquista e fidelização de clientes?

**Escritório 11:** Não sei do que se tratam esses normativos com relação ao *marketing*.

**Entrevistador:** O seu escritório possui plano de *marketing*?

**Escritório 11:** Não.

**Entrevistador:** Pensam em fazer futuramente?

**Escritório 11:** Também não.

**Entrevistador:** Quais são as estratégias de *marketing* (boca-a-boca, *marketing* de serviços, *marketing* de relacionamento, etc.) utilizadas pelo Escritório que você trabalha?

**Escritório 11:** Boca-a-boca e *marketing* de relacionamento, já que um meio que se integra com outro. Para se ter boas referências, é preciso manter um bom relacionamento com os clientes.

**Entrevistador:** Quais são os meios utilizados para se realizar as estratégias traçadas no plano de *marketing*?

**Escritório 11:** Somente o contato com o cliente.

**Entrevistador:** Qual dessas estratégias você julga mais importante, e por que?

**Escritório 11:** Como tinha dito, o relacionamento, porque nos trás boas referências.

**Entrevistador:** Qual o perfil do responsável pela área de *marketing* do seu escritório?

**Escritório 11:** Todos são responsáveis, não há um perfil.

**Entrevistador:** Com qual frequência são utilizadas as estratégias de *marketing*?

**Escritório 11:** Não há. É utilizado sempre que possível.

## Escritório 12

**Entrevistador:** Quantas pessoas trabalham no seu escritório?

**Escritório 12:** Cinco pessoas contando com os estagiários.

**Entrevistador:** Qual o seu cargo/função?

**Escritório 12:** Assessora Jurídica/Advogada.

**Entrevistador:** Qual a importância do *marketing* para os escritórios de advocacia?

**Escritório 12:** Projeção profissional no sentido de a empresa crescer e ter maior evidência.

**Entrevistador:** O Código de Ética da OAB e o Provimento 94/2000, que tratam do *marketing* dos Escritórios de Advocacia, favorecem em algum aspecto a conquista e fidelização de clientes?

**Escritório 12:** Não estou ciente do que diz sobre esse assunto no Código de Ética e não conheço o provimento.

**Entrevistador:** O seu escritório possui plano de *marketing*?

**Escritório 12:** Não.

**Entrevistador:** Quais são as estratégias de *marketing* (boca-a-boca, *marketing* de serviços, *marketing* de relacionamento, etc.) utilizadas pelo Escritório que você trabalha?

**Escritório 12:** *Marketing* de serviço prestado aos clientes.

**Entrevistador:** Quais são os meios utilizados para se realizar as estratégias traçadas no plano de *marketing*?

**Escritório 12:** Só no dia-a-dia, trabalhando normalmente.

**Entrevistador:** Qual o perfil do responsável pela área de *marketing* do seu escritório?

**Escritório 12:** Não sei te responder.

**Entrevistador:** Há uma pessoa específica responsável pela área de *marketing*?

**Escritório 12:** Não, todos tentamos fazer da melhor forma.

**Entrevistador:** Com qual frequência são utilizadas as estratégias de *marketing*?  
**Escritório 12:** Acho que só no contato com o cliente.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa serão apresentados por meio de uma análise por categorização das entrevistas realizadas que “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia) com critérios previamente definidos” (Bardin, 2010, p. 145), sendo confrontados os dados obtidos com a literatura existente e apresentada anteriormente, com o objetivo de responder o problema da pesquisa.

A análise das entrevistas levou às seguintes categorias: caracterização dos entrevistados; importância do *marketing* para os escritórios de advocacia; leis e normativos; e plano e estratégias de *marketing*.

### 4.1. Caracterização dos entrevistados

Os escritórios que participaram da pesquisa tinham, no máximo, 12 pessoas em seu quadro de colaboradores. Os colaboradores respondentes foram, em sua maioria, advogados do escritório (nove no total). Os demais exercem cargos administrativos (como gerente administrativo), ou são sócios. Nenhum dos escritórios apresentou colaborador contratado exclusivamente para área de *marketing*, o chamado gerente de *marketing*.

O perfil do responsável pela área de *marketing* dos escritórios foi caracterizado por um grande dinamismo e comprometimento.

“O perfil do responsável pela área de *marketing* no nosso escritório é de dinamismo, eficácia, intelectualidade, equilíbrio, honestidade e fidelidade” (Escritório 5).

A criatividade também é característica considerada importante pelos respondentes para representar um bom perfil de colaborador responsável pelo *marketing*.

Assim, como caracterizado no item 2.1 desta pesquisa, o profissional de *marketing* é aquele que procura respostas perante um cliente potencial. Para isso, com toda certeza, é necessário criatividade, dinamismo e bastante responsabilidade e, se analisando as entrevistas, os escritórios têm consciência da importância destas características em um profissional de *marketing*.

#### **4.2. Importância do *marketing* para os escritórios de advocacia**

Com relação à importância do *marketing*, esta foi citada em unanimidade como fundamental para os escritórios. Seja para captação de novos clientes, seja para manter a imagem do escritório ou seus clientes já existentes.

*“O marketing é de fundamental importância para a captação de novos clientes, principalmente”* (Escritório 4).

*“É preconizar o bom nome na mídia, manter a imagem da empresa bem vista”* (Escritório 5).

Todos os integrantes dos escritórios têm ciência da importância do *marketing* para a empresa que cada um faz parte, a maioria vê como um diferencial que pode ser aproveitado, porém, um tanto quanto limitado por conta das leis e dos normativos que o regem, como também pela falta clara de um plano com ações de porte mais expressivo e que possa obter melhores resultados.

#### **4.3. Leis e normativos**

Quanto ao Provimento 94/2000 e aos artigos do Código de ética da OAB que se referem ao *marketing* dos escritórios de advocacia, as opiniões dos integrantes são divididas sobre a boa funcionalidade ou não destas normas, bem como o não

conhecimento dos normativos. Dois dos entrevistados negaram que estas leis e normas tragam algum benefício para os escritórios.

*“Não, pois eles limitam a divulgação ao extremo...”* (Escritório 2).

Sete entrevistados reconheceram que eles trazem benefícios também, apesar de ressalvas, como a regularização das ações entre escritório e clientes para a divulgação e outros tipos de realização do *marketing*.

Outros três respondentes relataram não conhecerem os normativos.

Os benefícios e contribuições que esses podem trazer aos escritórios também foram citados pelos que consideravam que as normas podem trazer algum benefício aos advogados e seus escritórios. A normatização da divulgação foi tratada como importante para que a desordem não seja estabelecida.

*“É importante a normatização e delimitação do que se pode e do que não se pode fazer quanto ao marketing dos escritórios, não se pode deixar “a Deus dará” se não a bagunça se estabelece”* (Escritório 8).

O Provimento 94/2000 e o Código de Ética da OAB no que diz respeito à parte de marketing dos escritórios limitam ações que sejam consideradas antiéticas e abusivas. Os escritórios devem ter um marketing discreto, voltado ao seu cliente de forma inteligente e criativa. Um plano de marketing é essencial para que se possam planejar as ações de forma que se obedeçam aos normativos e ao mesmo tempo se consigam resultados satisfatórios.

#### **4.4 Plano e estratégias de *marketing***

O plano de *marketing* é adotado somente por três dos escritórios pesquisados, sendo que dois deles contrataram uma empresa específica para realização do plano. As estratégias são pouco usadas. O *marketing* de serviços e de relacionamento são os mais utilizados. Como estratégias claras, o boca-a-boca, os cartões de visita e os panfletos são os mais utilizados para a divulgação. Os outros meios receberam poucas citações.

*“Normalmente visamos o marketing de serviços e de relacionamento, tratando o assunto que o cliente está interessado como esse assunto deve ser*



*tratado, com seriedade, clareza e ética, para que o cliente saia satisfeito e possa recomendar nossos serviços a outros” (Escritório 3).*

As estratégias não estruturadas e de fácil realização são as mais utilizadas pelos escritórios. Estratégias possíveis, porém que demandam um pouco mais de empenho são realizadas raramente. Ainda há, em um dos casos em que são citados os meios de rádio e televisão, sendo que essas propagandas em escritórios de advocacia são totalmente proibidas pelos normativos.

Mesmo sem a utilização de um plano de *marketing*, os responsáveis pelos escritórios agem com as estratégias de *marketing* de serviços e de relacionamento, em sua maioria, e com uma frequência que, segundo os respondentes, que compreende desde a ocorrência diária (em sua maioria), até quinzenalmente, sendo essas (as utilizadas com um espaço maior de tempo), as estratégias de divulgação que demandam mais recursos pessoais, financeiros e de tempo.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O *marketing* jurídico vem ganhando força nas organizações que necessitam dele. Os advogados estão mais cientes da sua importância e da importância de se tratar um escritório de advocacia como uma organização que necessita de boa administração.

Por isso, fazer com que os advogados desenvolvam essa percepção administrativa é fundamental para o crescimento do *marketing* nos escritórios de advocacia. O conhecimento das leis e estratégias também é importante se ter para saber as limitações e o que pode ser feito para usufruir melhor de cada estratégia.

Na realização de toda essa pesquisa, percebeu-se a real visão dos advogados quanto ao *marketing* que podem realizar em seus escritórios. Ficou clara a fundamental importância desse na vida organizacional dos escritórios e ficou clara a preocupação dos funcionários dos escritórios com relação a essa questão, porém, o desconhecimento e a falta de informação geram uma quantidade enorme de equívocos principalmente quanto ao conceito relativo ao *marketing*, levando em consideração somente a propaganda como estratégia definitiva. O fato é que, mesmo com todas as restrições impostas pelas leis e normas que regem essa área, os escritórios de advocacia ainda têm uma gama enorme de estratégias que podem ser usadas e que, infelizmente, são ignoradas.

Os objetivos propostos foram os de explorar ao máximo as estratégias de *marketing* e como os escritórios vêem essas estratégias, como os respondentes tratam e qual é a visão de *marketing* de cada um, além da opinião e da influência que as leis referentes a esse assunto têm sobre as ações destes escritórios. Então, o que foi buscado na pesquisa e contemplado nos resultados é que há uma preocupação com o *marketing* e com a divulgação dos escritórios, porém, faltam conhecimento e visão administrativa para dar maior importância para as estratégias que podem ser utilizadas, não pensando somente em propaganda, mas passando para estratégias como palestras, folhetos informativos, que são de grande valia e que fogem do famoso, e muito citado nas entrevistas, “boca-a-boca”.

Sendo assim, conclui-se que esse estudo pode ajudar a “abrir a mente” dos advogados e responsáveis pelos escritórios no sentido de perceberem que a utilização do *marketing* jurídico pode trazer benefícios para sua empresa como importante diferencial que trará melhores resultados e maior lucro.

Para estudos futuros, pretende-se dar continuidade ao estudo com o objetivo de aprofundar no assunto, vez que é um tema com raros estudos e literatura escassa. A pesquisa exploratória proporcionou a descoberta de rumos a tomar, o que pesquisar e quais necessidades que se devem estudar para garantir uma melhora para a área jurídica por meio do *marketing*, e assim, dar continuidade à pesquisa de forma mais detalhada e aprofundada.

Concluindo, os escritórios que conseguirem manter o uso constante de diferentes estratégias e conseguirem criar uma cultura voltada ao *marketing*, certamente terão boa vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, somando, assim, resultados favoráveis ao longo do tempo.

## 6. REFERÊNCIAS

- Análise Matriz SWOT.** Disponível em <[http://2.bp.blogspot.com/\\_538\\_HAVlFvg/SL1On\\_YLvsl/AAAAAAAAAAcQ/JnCMzyvcGWA/s320/300px-SWOT.png](http://2.bp.blogspot.com/_538_HAVlFvg/SL1On_YLvsl/AAAAAAAAAAcQ/JnCMzyvcGWA/s320/300px-SWOT.png)> Acesso em: 28 de Maio de 2010.
- Bertozzi, Rodrigo D. **Marketing Jurídico – A Nova Guerra dos Advogados.** 1ª Ed. (2003), 5ª triagem (2006). Curitiba: Jaruá: 2006.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil – OAB
- Comissão Especial do Jovem Advogado. **Manual do Jovem Advogado – noções e dicas para o início no mercado de trabalho.** OAB/RS. Porto Alegre: 2008.
- Composto de Marketing – 4 P's.** Disponível em <<http://palmetal.com.br/blog/wp-content/uploads/4ps.jpg>> Acesso em: 28 de Maio de 2010.
- DA SILVA, Herbert Lopes; TOBIAS, Rogério. **Marketing de Relacionamento.** Disponível em <<http://www.webartigos.com/articles/11101/1/Marketing-de-Relacionamento/pagina1.html>> Acesso em: 15 de Junho de 2010.
- GRACIOSO, Francisco. **Marketing Estratégico. Planejamento estratégico orientado para o Mercado**, 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- JR, Gilbert A. Churchill; PETER, J. Paul. **Marketing – Criando valor para os clients.** São Paulo: Saraiva, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle**, 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: A bíblia do marketing.** 12ª ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Las Casas, Alexandre Luzzi; Guevara, Arnaldo José de Hoyos. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo, Atlas: 2010.
- MACHLINE, Claude *et al.* **Gestão de Marketing – Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Metodologia Científica – Manual de Pesquisa Científica.** Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação – FACE/UnB. 2008.
- MENCK, André Carlos Martins; MORIGUCHI, Stella Naomi. **Marketing – Curso de Administração à Distância (ADMEAD) da Universidade de Brasília.** 2008.
- PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento (Teorias e Modelos) – Curso de Administração à Distância (ADMEAD) da Universidade de Brasília.** 2008.

Provimento nº 94/2000 e nº 75/1992

SARQUES, Aléssio Bessa. **Estratégias de *Marketing* para Serviços – Como as organizações de serviços deve estabelecer e implementar estratégias de *marketing*.** São Paulo: Atlas, 2009.

Révillion, Anya Sartori Piatnicki. **A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de *Marketing* – RIMAR – Revista Interdisciplinar de *Marketing*, v.2, n.2.** Disponível em < <http://www.rimar-online.org/artigos/v2n2a2.pdf>> Acesso em: 20 de Setembro de 2010.

RICHARDSON, R. (coord.) et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

SILVA, Cassandra Ribeiro de O. **Metodologia e Organização de projeto de pesquisa.** Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará. 2004.

TROLESÍ, Daniela Domingos. **MARKETING JURÍDICO: INFLUÊNCIAS DAS NORMAS DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (OAB) NA ESTRUTURAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO MERCADOLÓGICA PARA ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA.** Disponível em <[http://encipecom.metodista.br/mediawiki/images/9/97/GT4\\_-\\_015.pdf](http://encipecom.metodista.br/mediawiki/images/9/97/GT4_-_015.pdf)> Acesso em: 21/06/2010

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa.** SEaD/UFSC, 2006.

## Apêndice A – Roteiro de Entrevista

Quantas pessoas trabalham no seu escritório?

Qual o seu cargo/função?

Qual a importância do *marketing* para os escritórios de advocacia?

O Código de Ética da OAB e o Provimento 94/2000, que tratam do *marketing* dos Escritórios de Advocacia, favorecem em algum aspecto a conquista e fidelização de clientes?

Qual a contribuição que esses podem dar para o fortalecimento do negócio?

O seu escritório possui plano de *marketing*?

Como foi realizado o plano de *marketing*, quais pessoas da empresa participaram?

Quais são as estratégias de *marketing* (boca-a-boca, *marketing* de serviços, *marketing* de relacionamento, etc.) utilizadas pelo Escritório que você trabalha?

Quais são os meios utilizados para se realizar as estratégias traçadas no plano de *marketing*?

Qual dessas estratégias você julga mais importante, e por que?

Qual o perfil do responsável pela área de *marketing* do seu escritório?

Com qual frequência são utilizadas as estratégias de *marketing*?

## **ANEXO A – PROVIMENTO Nº 75/1992**

### **PROVIMENTO No. 75/92**

O CONSELHO FEDERAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 18, IX, da Lei no 4.215/63, de 27 de abril de 1963, tendo em vista o disposto na Seção 1, inciso II, letras c e d, do Código de Ética Profissional, e o decidido no Processo no 3.450/80/CP,

#### **RESOLVE:**

Art. 1º A publicidade dos serviços do advogado será feita moderadamente, indicando apenas o nome, acompanhado sempre do número de inscrição na OAB e, facultativamente, dos títulos e especialidades na área jurídica, endereços profissionais, horários de expediente, números de telefone e demais meios de comunicação.

Art. 2º O advogado, em manifestações através de qualquer meio de comunicação social sobre matéria de natureza jurídica, deverá evitar promoção pessoal e debates de caráter sensacionalista.

Art. 3º É vedado ao advogado:

I - fomentar ou autorizar notícias referentes a causas judiciais ou outras questões profissionais sob seu patrocínio;

II - responder, com habitualidade, a consulta sobre matéria jurídica, nos meios de comunicação social, com intuito de promover-se profissionalmente;

III - expender comentários, nos meios de comunicação, sobre causas ou questões sob patrocínio de outro colega, que caracterizem prestígio para si ou desprestígio para aquele;

IV - divulgar o exercício da advocacia em conjunto com outra atividade;

V - utilizar figuras, desenhos ou expressões que possam confundir o público;

VI - oferecer serviços mediante intermediários, volantes, cartazes de rua ou de qualquer outra forma abusiva, que impliquem captação de clientela;

VII - utilizar meios promocionais típicos de atividade mercantil;

VIII - divulgar preços ou formas de pagamento ou oferecer descontos ou consultas

gratuitas.

Art. 4º A violação de norma deste Provimento é considerada transgressão de preceito do Código de Ética Profissional, constituindo infração disciplinar, na forma do disposto no art. 103 da Lei no 4.215/63.

Art. 5º Aplicam-se as normas deste Provimento às sociedades de advogados, no que couber.

Art. 6º Este provimento entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília-DF, 14 de dezembro de 1992.

**Marcello Lavenère Machado**, Presidente

**Ápio Cláudio de Lima Antunes**, Elide Rigon,

**Luís Carlos Borba, Raimundo Rosal Filho, Paulo Luiz Neto Lôbo**, Relatores.



## **ANEXO B – PROVIMENTO Nº 94/2000**

### **Provimento No. 94/00**

Dispõe sobre a publicidade, a propaganda e a informação da advocacia.

O CONSELHO FEDERAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 54, V, da Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994, considerando as normas sobre publicidade, propaganda e informação da advocacia, esparsas no Código de Ética e Disciplina, no Provimento nº 75, de 1992, em resoluções e em assentos dos Tribunais de Ética e disciplina dos diversos Conselhos Seccionais; considerando a necessidade de ordená-las de forma sistemática e de especificar adequadamente sua compreensão; considerando, finalmente, a decisão tomada no processo nº 4.5858/2000 COP,

### **RESOLVE:**

Art. 1º É permitida a publicidade informativa do advogado e da sociedade de advogados, contando que se limite a levar ao conhecimento do público em geral, ou da clientela, em particular, dados objetivos e verdadeiros a respeito dos serviços de advocacia que se propõe a prestar, observadas as normas do Código de Ética e Disciplina e as deste Provimento.

Art. 2º Entende-se por publicidade informativa:

- a) a identificação pessoal e curricular do advogado ou da sociedade de advogados;
- b) o número da inscrição do advogado ou do registro da sociedade;
- c) o endereço do escritório principal e das filiais, telefones, fax e endereços eletrônicos;
- d) as áreas ou matérias jurídicas do exercício preferencial;
- e) o diploma de bacharel em direito, títulos acadêmicos e qualificações profissionais obtidos em estabelecimentos reconhecidos, relativos à profissão de advogado (art. 29, §§ 1º e 2º, do Código de Ética e Disciplina);
- f) a indicação das associações culturais e científicas de que faça parte o advogado ou a sociedade de advogados;
- g) os nomes dos advogados integrados ao escritório;
- h) o horário de atendimento ao público;
- i) os idiomas falados ou escritos.

Art 3º São meios lícitos de publicidade da advocacia:

- a) a utilização de cartões de visita e de apresentação do escritório, contendo, exclusivamente, informações objetivas;
- b) a placa identificativa do escritório, afixada no local onde se encontra instalado;
- c) o anúncio do escritório em listas de telefones e análogas;
- d) a comunicação de mudança de endereço e de alteração de outros dados de identificação do escritório nos diversos meios de comunicação escrita, assim como por meio de mala-direta aos colegas e aos clientes cadastrados;
- e) a menção da condição de advogado e, se for o caso, do ramo de atuação, em anuários profissionais, nacionais ou estrangeiros;
- f) a divulgação das informações objetivas, relativas ao advogado ou à sociedade de advogados, com modicidade, nos meio de comunicação escrita e eletrônica.

§ 1º A publicidade deve ser realizada com discrição e moderação, observado o disposto nos arts. 28, 30 e 31 do código de ética e Disciplina.

§ 2º As malas-diretas e os cartões de apresentação só podem ser fornecidos a colegas, clientes ou pessoas que os solicitem ou os autorizem previamente.

§ 3º Os anúncios de publicidade de serviços de advocacia devem sempre indicar o nome do advogado ou da sociedade de advogados com o respectivo número de inscrição ou de registro; devem, também, ser redigidos em português ou, se em outro idioma, fazer-se acompanhar da respectiva tradução.

Art 4º Não são permitidos ao advogado em qualquer publicidade relativa à advocacia:

- a) menção a clientes ou a assuntos profissionais e a demandas sob seu patrocínio;
- b) referência, direta ou indireta, a qualquer cargo, função pública ou relação de emprego e patrocínio que tenha exercido;
- c) emprego de orações ou expressões persuavivas, de auto-engrandecimento ou de comparação;
- d) divulgação de valores dos serviços, sua gratuidade ou de forma de pagamento;
- e) oferta de serviços em relação a casos concretos e qualquer convocação para postulação de interesses nas vias judiciais ou administrativas;
- f) veiculação do exercício da advocacia em conjunto com outra atividade;
- g) informações sobre as dimensões, qualidades ou estrutura do escritório;

- h) informações errôneas ou enganosas;
- i) promessa de resultados ou indução do resultado com dispensa de pagamentos de honorários;
- j) menção a título acadêmico não reconhecido;
- k) emprego de fotografias e ilustrações, marcas e símbolos incompatíveis com a sobriedade da advocacia;
- l) utilização de meios promocionais típicos de atividade mercantil.

Art 5º São admitidos como veículos de informação publicitária da advocacia:

- a) Internet, fax, correio eletrônico e outros meios de comunicação semelhantes;
- b) revistas, folhetos, jornais, boletins e qualquer outro tipo de imprensa escrita;
- c) placas de identificação do escritório;
- d) papéis de petições, de recados e de cartas, envelopes e pastas.

Parágrafo Único. As páginas mantidas nos meios eletrônicos de comunicação podem fornecer informações a respeito de eventos, de conferências e outras de conteúdo jurídico, úteis à orientação geral, contanto que estas últimas não envolvam casos concretos nem mencionem clientes.

Art. 6º Não são admitidos como veículos de publicidade da advocacia:

- a) rádio e televisão;
- b) painéis de propaganda, anúncios luminosos e quaisquer outros meios de publicidade em vias públicas;
- c) cartas circulares e panfletos distribuídos ao público;
- d) oferta de serviços mediante intermediários.

Art. 7º A participação do advogado em programas de rádio, de televisão e de qualquer outro meio de comunicação, inclusive eletrônica, deve limitar-se a entrevistas ou a exposições sobre assuntos jurídicos de interesse geral, visando a objetivos exclusivamente ilustrativos, educacionais e instrutivos para esclarecimento dos destinatários.

Art. 8º Em suas manifestações públicas, estranhas ao exercício da advocacia, entrevistas ou exposições, deve o advogado abster-se de:

- a) analisar casos concretos, salvo quando arguido sobre questões em que esteja envolvido como advogado constituído, como assessor jurídico ou parecerista,

cumprindo-lhe, nesta hipótese, evitar observações que possam implicar a quebra ou a violação do sigilo profissional;

b) responder, com habitualidade, a consultas sobre matéria jurídica por qualquer meio de comunicação, inclusive naqueles disponibilizados por serviços telefônicos ou de informática;

c) debater causa sob seu patrocínio ou sob patrocínio de outro advogado;

d) comportar-se de modo a realizar promoção pessoal;

e) insinuar-se para reportagens e declarações públicas;

f) abordar tema de modo a comprometer a dignidade da profissão e da instituição que o congrega.

Art.9º Ficam revogados o Provimento nº 75, de 14 de dezembro de 1992, e as demais disposições em contrário.

Art 10º Este Provimento entra em vigor na data de sua publicação.

Sala das Sessões, 5 de setembro de 2000.

**Reginaldo Oscar de Castro**, Presidente

**Alfredo de Assis Gonçalves Neto**, Conselheiro Relator

## **ANEXO C - CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA DA OAB**

O CONSELHO FEDERAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, ao instituir o Código de Ética e Disciplina, norteou-se por princípios impostergáveis que formam a consciência profissional do advogado e representam imperativos de sua conduta, tais como: lutar sem receio pelo primado da Justiça; pugnar pelo cumprimento da Constituição e pelo respeito à Lei, fazendo com que esta seja interpretada com retidão, em perfeita sintonia com os fins sociais a que se dirige e às exigências do bem comum; ser fiel à verdade para poder servir à Justiça como um de seus elementos essenciais; proceder com lealdade e boa-fé em suas relações profissionais e em todos os atos do seu ofício; empenhar-se na defesa das causas confiadas ao seu patrocínio, dando ao constituinte o amparo do Direito, e proporcionando-lhe a realização prática de seus legítimos interesses; comportar-se, nesse mister, com independência e altivez, defendendo com o mesmo denodo humildes e poderosos; exercer a advocacia com o indispensável senso profissional, mas também com desprendimento, jamais permitindo que o anseio de ganho material sobreleve à finalidade social do seu trabalho; aprimorar-se no culto dos princípios éticos e no domínio da ciência jurídica, de modo a tornar-se merecedor da confiança do cliente e da sociedade com um todo, pelos atributos intelectuais e pela probidade pessoal; agir, em suma, com a dignidade das pessoas de bem e a correção dos profissionais que honram e engrandecem a sua classe.

Inspirado nesses postulados é que o Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelos Artigos 33 e 54, V, da Lei 8.906, de 04 de julho de 1994, aprova e edita este Código, exortando os advogados brasileiros à sua fiel observância.

Brasília, 13 de fevereiro de 1995

a) JOSÉ ROBERTO BATOCHIO, Presidente

## TÍTULO I DA ÉTICA DO ADVOGADO

### CAPÍTULO I DAS REGRAS DEONTOLÓGICAS FUNDAMENTAIS

Art. 1º - O exercício da advocacia exige conduta compatível com os preceitos deste Código, do Estatuto, do Regulamento Geral, dos Provimentos e com os demais princípios da moral individual, social e profissional.

Art. 2º - O advogado, indispensável à administração da Justiça, é defensor do estado democrático de direito, da cidadania, da moralidade pública, da Justiça e da paz social, subordinando a atividade do seu Ministério Privado à elevada função pública que exerce.

Parágrafo único - São deveres do advogado:

I - preservar, em sua conduta, a honra, a nobreza e a dignidade da profissão, zelando pelo seu caráter de essencialidade e indispensabilidade;

II - atuar com destemor, independência, honestidade, decoro, veracidade, lealdade, dignidade e boa-fé;

III - velar por sua reputação pessoal e profissional;

IV - empenhar-se, permanentemente, em seu aperfeiçoamento pessoal e profissional;

V - contribuir para o aprimoramento das instituições, do Direito e das leis;

VI - estimular a conciliação entre os litigantes, prevenindo, sempre que possível, a instauração de litígios;

VII - aconselhar o cliente a não ingressar em aventura judicial;

VIII - abster-se de:

a) utilizar de influência indevida, em seu benefício ou do cliente;

b) patrocinar interesses ligados a outras atividades estranhas à advocacia, em que também atue;

c) vincular o seu nome a empreendimentos de cunho manifestamente duvidoso;

d) emprestar concurso aos que atentem contra a ética, a moral, a honestidade e a dignidade da pessoa humana;

e) entender-se diretamente com a parte adversa que tenha patrono constituído, sem o assentimento deste.

IX - pugnar pela solução dos problemas da cidadania e pela efetivação dos seus direitos individuais, coletivos e difusos, no âmbito da comunidade.

Art. 3º - O advogado deve ter consciência de que o Direito é um meio de mitigar as desigualdades para o encontro de soluções justas e que a lei é um instrumento para garantir a igualdade de todos.

Art. 4º - O advogado vinculado ao cliente ou constituinte, mediante relação empregatícia ou por contrato de prestação permanente de serviços, integrante de departamento jurídico, ou órgão de assessoria jurídica, público ou privado, deve zelar pela sua liberdade e independência.

Parágrafo único - É legítima a recusa, pelo advogado, do patrocínio de pretensão concernente a lei ou direito que também lhe seja aplicável, ou contrarie expressa orientação sua, manifestada anteriormente.

Art. 5º - O exercício da advocacia é incompatível com qualquer procedimento de mercantilização.

Art. 6º - É defeso ao advogado expor os fatos em Juízo falseando deliberadamente a verdade ou estribando-se na má-fé.

Art. 7º - É vedado o oferecimento de serviços profissionais que impliquem, direta ou indiretamente, inculcação ou captação de clientela.

## CAPÍTULO II

### DAS RELAÇÕES COM O CLIENTE

Art. 8º - O advogado deve informar o cliente, de forma clara e inequívoca, quanto a eventuais riscos da sua pretensão, e das conseqüências que poderão advir da demanda.

Art. 9º - A conclusão ou desistência da causa com ou sem a extinção do mandato, obriga o advogado à devolução de bens, valores e documentos recebidos no exercício do mandato, e à pormenorizada prestação de contas, não excluindo outras prestações solicitadas, pelo cliente, a qualquer momento.

Art. 10 - Concluída a causa ou arquivado o processo, presumem-se o cumprimento e a cessação do mandato.

Art. 11 - O advogado não deve aceitar procuração de quem já tenha patrono constituído, sem prévio conhecimento do mesmo, salvo por motivo justo ou para adoção de medidas judiciais urgentes e inadiáveis.

Art. 12 - O advogado não deve deixar ao abandono ou ao desamparo os feitos, sem motivo justo e comprovada ciência do constituinte.

Art. 13 - A renúncia ao patrocínio implica omissão do motivo e a continuidade da responsabilidade profissional do advogado ou escritório de advocacia, durante o prazo estabelecido em lei; não exclui, todavia, a responsabilidade pelos danos causados dolosa ou culposamente aos clientes ou a terceiros.

Art. 14 - A revogação do mandato judicial por vontade do cliente não o desobriga do pagamento das verbas honorárias contratadas, bem como não retira o direito do advogado de receber o quanto lhe seja devido em eventual verba honorária de

sucumbência, calculada proporcionalmente, em face do serviço efetivamente prestado.

Art. 15 - O mandato judicial ou extrajudicial deve ser outorgado individualmente aos advogados que integrem sociedade de que façam parte, e será exercido no interesse do cliente, respeitada a liberdade de defesa.

Art. 16 - O mandato judicial ou extrajudicial não se extingue pelo decurso de tempo, desde que permaneça a confiança recíproca entre o outorgante e o seu patrono no interesse da causa.

Art. 17 - Os advogados integrantes da mesma sociedade profissional, ou reunidos em caráter permanente para cooperação recíproca, não podem representar em juízo clientes com interesses opostos.

Art. 18 - Sobrevindo conflitos de interesse entre seus constituintes, e não estando acordes os interessados, com a devida prudência e discernimento, optará o advogado por um dos mandatos, renunciando aos demais, resguardado o sigilo profissional.

Art. 19 - O advogado, ao postular em nome de terceiros, contra ex-cliente ou ex-empregador, judicial ou extrajudicialmente, deve resguardar o segredo profissional e as informações reservadas ou privilegiadas que lhe tenham sido confiadas.

Art. 20 - O advogado deve abster-se de patrocinar causa contrária à ética, à moral ou à validade de ato jurídico em que tenha colaborado, orientado ou conhecido em consulta; da mesma forma, deve declinar seu impedimento ético quando tenha sido convidado pela outra parte, se esta lhe houver revelado segredos ou obtido seu parecer.

Art. 21 - É direito e dever do advogado assumir a defesa criminal, sem considerar sua própria opinião sobre a culpa do acusado.

Art. 22 - O advogado não é obrigado a aceitar a imposição de seu cliente que pretenda ver com ele atuando outros advogados, nem aceitar a indicação de outro profissional para com ele trabalhar no processo.

Art. 23 - É defeso ao advogado funcionar no mesmo processo, simultaneamente, como patrono e preposto do empregador ou cliente.

Art. 24 - O substabelecimento do mandato, com reserva de poderes, é ato pessoal do advogado da causa.

§ 1º - O substabelecimento do mandato sem reservas de poderes exige o prévio e inequívoco conhecimento do cliente.

§ 2º - O substabelecido com reserva de poderes deve ajustar antecipadamente seus honorários com o substabelecete.

### CAPÍTULO III

#### DO SIGILO PROFISSIONAL

Art. 25 - O sigilo profissional é inerente à profissão, impondo-se o seu respeito, salvo grave ameaça ao direito à vida, à honra, ou quando o advogado se veja



afrontado pelo próprio cliente e, em defesa própria, tenha que revelar segredo, porém sempre restrito ao interesse da causa.

Art. 26 - O advogado deve guardar sigilo, mesmo em depoimento judicial, sobre o que saiba em razão de seu ofício, cabendo-lhe recusar-se a depor como testemunha em processo no qual funcionou ou deva funcionar, ou sobre fato relacionado com pessoa de quem seja ou tenha sido advogado, mesmo que autorizado ou solicitado pelo constituinte.

Art. 27 - As confidências feitas ao advogado pelo cliente podem ser utilizadas nos limites da necessidade da defesa, desde que autorizado aquele pelo constituinte.

Parágrafo único - Presumem-se confidenciais as comunicações epistolares entre advogado e cliente, os quais não podem ser reveladas a terceiros.

## CAPÍTULO IV DA PUBLICIDADE

Art. 28 - O advogado pode anunciar os seus serviços profissionais, individual ou coletivamente, com discricção e moderação, para finalidade exclusivamente informativa, vedada a divulgação em conjunto com outra atividade.

Art. 29 - O anúncio deve mencionar o nome completo do advogado e o número da inscrição na OAB, podendo fazer referência a títulos ou qualificações profissionais, especialização técnico-científica e associações culturais e científicas, endereços, horário do expediente e meios de comunicação, vedadas a sua veiculação pelo rádio e televisão e a denominação de fantasia.

§ 1º - Títulos e qualificações profissionais são os relativos à profissão de advogado, conferidos por universidades ou instituições de ensino superior, reconhecidas.

§ 2º - Especialidades são os ramos do Direito, assim entendidos pelos doutrinadores ou legalmente reconhecidos.

§ 3º - Correspondências, comunicados e publicações, versando sobre constituição, colaboração, composição e qualificação de componentes de escritório e especialização de especialidades profissionais, bem como boletins informativos e comentários sobre legislação, somente podem ser fornecidos a colegas, clientes, ou pessoas que os solicitem ou os autorizem previamente.

§ 4º - O anúncio de advogado não deve mencionar, direta ou indiretamente, qualquer cargo, função pública ou relação de emprego e patrocínio que tenha exercido, passível de captar clientela.

§ 5º - O uso das expressões "escritório de advocacia" ou "sociedade de advogados" deve estar acompanhado da indicação de número de registro na OAB ou do nome e do número de inscrição dos advogados que o integrem.

§ 6º - O anúncio, no Brasil, deve adotar o idioma português e, quando em idioma estrangeiro, deve estar acompanhado da respectiva tradução.

Art. 30 - O anúncio sob a forma de placas, na sede profissional ou na residência do advogado, deve observar discricção quanto ao conteúdo, forma e dimensões, sem qualquer aspecto mercantilista, vedada a utilização de "outdoor" ou equivalente.

Art. 31 - O anúncio não deve conter fotografias, ilustrações, cores, figuras, desenhos, logotipos, marcas ou símbolos incompatíveis com a sobriedade da advocacia, sendo proibido o uso dos símbolos oficiais e dos que sejam utilizados pela Ordem dos Advogados do Brasil.

§ 1º - São vedadas referências a valores dos serviços, tabelas, gratuidade ou forma de pagamento, termos ou expressões que possam iludir ou confundir o Público, informações de serviços jurídicos suscetíveis de implicar, direta ou indiretamente, captação de causa ou clientes, bem como menção ao tamanho, qualidade e estrutura da sede profissional.

§ 2º - Considera-se imoderado o anúncio profissional do advogado mediante remessa de correspondência a uma coletividade, salvo para comunicar a clientes e colegas a instalação ou mudança de endereço, a indicação expressa do seu nome e escritório em partes externas de veículo, ou a inserção de seu nome em anúncio relativo a outras atividades não advocatícias, faça delas parte ou não.

Art. 32 - O advogado que eventualmente participar de programa de televisão ou de rádio, de entrevista na imprensa, de reportagem televisionada ou de qualquer outro meio, para manifestação profissional, deve visar a objetivos exclusivamente ilustrativos, educacionais e instrutivos, sem propósito de promoção pessoal ou profissional, vedados pronunciamentos sobre métodos de trabalho usados por seus colegas de profissão.

Parágrafo único - Quando convidado para manifestação pública, por qualquer modo e forma, visando ao esclarecimento de tema jurídico de interesse geral, deve o advogado evitar insinuações a promoção pessoal ou profissional, bem como o debate de caráter sensacionalista.

Art. 33 - O advogado deve abster-se de:

I - responder com habitualidade consulta sobre matéria jurídica, nos meios de comunicação social, com intuito de promover-se profissionalmente;

II - debater, em qualquer veículo de divulgação, causa sob seu patrocínio ou patrocínio de colega;

III - abordar tema de modo a comprometer a dignidade da profissão e da instituição que o congrega;

IV - divulgar ou deixar que seja divulgada a lista de clientes e demandas;

V - insinuar-se para reportagens e declarações públicas.

Art. 34 - A divulgação pública, pelo advogado, de assuntos técnicos ou jurídicos de que tenha ciência em razão do exercício profissional como advogado constituído, assessor jurídico ou parecerista, deve limitar-se a aspectos que não quebrem ou violem o segredo ou o sigilo profissional.

## CAPÍTULO V

### DOS HONORÁRIOS PROFISSIONAIS

Art. 35 - Os honorários advocatícios e sua eventual correção, bem como sua majoração decorrente do aumento dos atos judiciais que advierem como

necessários, devem ser previstos em contrato escrito, qualquer que seja o objeto e o meio da prestação do serviço profissional, contendo todas as especificações e forma de pagamento, inclusive no caso de acordo.

§ 1º - Os honorários da sucumbência não excluem os contratados, porém devem ser levados em conta no acerto final com o cliente ou constituinte, tendo sempre presente o que foi ajustado na aceitação da causa.

§ 2º - A compensação ou o desconto dos honorários contratados e de valores que devam ser entregues ao constituinte ou cliente só podem ocorrer se houver prévia autorização ou previsão contratual.

§ 3º - A forma e as condições de resgate dos encargos gerais, judiciais e extrajudiciais, inclusive eventual remuneração de outro profissional, advogado ou não, para desempenho de serviço auxiliar ou complementar técnico e especializado, ou com incumbência pertinente fora da Comarca, devem integrar as condições gerais do contrato.

Art. 36 - Os honorários profissionais devem ser fixados com moderação, atendidos os elementos seguintes:

- I - a relevância, o vulto, a complexidade e a dificuldade das questões versadas;
- II - o trabalho e o tempo necessários;
- III - a possibilidade de ficar o advogado impedido de intervir em outros casos, ou de se desavir com outros clientes ou terceiros;
- IV - o valor da causa, a condição econômica do cliente e o proveito para ele resultante do serviço profissional;
- V - o caráter da intervenção, conforme se trate de serviço a cliente avulso, habitual ou permanente;
- VI - o lugar da prestação dos serviços, fora ou não do domicílio do advogado;
- VII - a competência e o renome do profissional;
- VIII - a praxe do foro sobre trabalhos análogos.

Art. 37 - Em face da imprevisibilidade do prazo de tramitação da demanda, devem ser delimitados os serviços profissionais a se prestarem nos procedimentos preliminares, judiciais ou conciliatórios, a fim de que outras medidas, solicitadas ou necessárias, incidentais ou não, diretas ou indiretas, decorrentes da causa, possam ter novos honorários estimados, e da mesma forma receber do constituinte ou cliente a concordância hábil.

Art. 38 - Na hipótese da adoção de cláusula quota litis, os honorários devem ser necessariamente representados por pecúnia e, quando acrescidos dos de honorários da sucumbência, não podem ser superiores às vantagens advindas em favor do constituinte ou do cliente.

Parágrafo único - A participação do advogado em bens particulares de cliente, comprovadamente sem condições pecuniárias, só é tolerada em caráter excepcional, e desde que contratada por escrito.

Art. 39 - A celebração de convênios para prestação de serviços jurídicos com redução dos valores estabelecidos na Tabela de Honorários implica captação de clientes ou causa, salvo se as condições peculiares da necessidade e dos carentes

puderem ser demonstradas com a devida antecedência ao respectivo Tribunal de Ética e Disciplina, que deve analisar a sua oportunidade.

Art. 40 - Os honorários advocatícios devidos ou fixados em tabelas no regime da assistência judiciária não podem ser alterados no quantum estabelecido; mas a verba honorária decorrente da sucumbência pertence ao advogado.

Art. 41 - O advogado deve evitar o aviltamento de valores dos serviços profissionais, não os fixando de forma irrisória ou inferior ao mínimo fixado pela Tabela de Honorários, salvo motivo plenamente justificável.

Art. 42 - O crédito por honorários advocatícios, seja do advogado autônomo, seja de sociedade de advogados, não autoriza o saque de duplicatas ou qualquer outro título de crédito de natureza mercantil, exceto a emissão de fatura, desde que constitua exigência do constituinte ou assistido, decorrente de contrato escrito, vedada a tiragem de protesto.

Art. 43 - Havendo necessidade de arbitramento e cobrança judicial dos honorários advocatícios, deve o advogado renunciar ao patrocínio da causa, fazendo-se representar por um colega.

## CAPÍTULO VI

### DO DEVER DE URBANIDADE

Art. 44 - Deve o advogado tratar o público, os colegas, as autoridades e os funcionários do Juízo com respeito, discrição e independência, exigindo igual tratamento e zelando pelas prerrogativas a que tem direito.

Art. 45 - Impõem-se ao advogado lhanesa, emprego de linguagem escoreita e polida, esmero e disciplina na execução dos serviços.

Art. 46 - O advogado, na condição de defensor nomeado, conveniado ou dativo, deve comportar-se com zelo, empenhando-se para que o cliente se sinta amparado e tenha a expectativa de regular desenvolvimento da demanda.

## CAPÍTULO VII

### DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 47 - A falta ou inexistência, neste Código, de definição ou orientação sobre questão de ética profissional, que seja relevante para o exercício da advocacia ou dele advenha, enseja consulta e manifestação do Tribunal de Ética e Disciplina ou do Conselho Federal.

Art. 48 - Sempre que tenha conhecimento de transgressão das normas deste Código, do Estatuto, do Regulamento Geral e dos Provimentos, o Presidente do Conselho Seccional, da Subseção, ou do Tribunal de Ética e Disciplina deve chamar a atenção do responsável para o dispositivo violado, sem prejuízo da instauração do competente procedimento para apuração das infrações e aplicação das penalidades cominadas.

## TÍTULO II

## DO PROCESSO DISCIPLINAR

### CAPÍTULO I

#### DA COMPETÊNCIA DO TRIBUNAL DE ÉTICA E DISCIPLINA

Art. 49 - O Tribunal de Ética e Disciplina é competente para orientar e aconselhar sobre ética profissional, respondendo às consultas em tese, e julgar os processos disciplinares.

Parágrafo único - O Tribunal reunir-se-á mensalmente ou em menor período, se necessário, e todas as sessões serão plenárias.

Art. 50º - Compete também ao Tribunal de Ética e Disciplina:

I - instaurar, de ofício, processo competente sobre ato ou matéria que considere passível de configurar, em tese, infração a princípio ou norma de ética profissional;

II - organizar, promover e desenvolver cursos, palestras, seminários e discussões a respeito de ética profissional, inclusive junto aos Cursos Jurídicos, visando à formação da consciência dos futuros profissionais para os problemas fundamentais da Ética;

III - expedir provisões ou resoluções sobre o modo de proceder em casos previstos nos regulamentos e costumes do foro;

IV - mediar e conciliar nas questões que envolvam:

- a) dúvidas e pendências entre advogados;
- b) partilha de honorários contratados em conjunto ou mediante substabelecimento, ou decorrente de sucumbência;
- c) controvérsias surgidas quando da dissolução de sociedade de advogados.

### CAPÍTULO II

#### DOS PROCEDIMENTOS

Art. 51 - O processo disciplinar instaura-se de ofício ou mediante representação dos interessados, que não pode ser anônima.

§ 1º - Recebida a representação, o Presidente do Conselho Seccional ou da Subseção, quando esta dispuser de Conselho, designa relator um de seus integrantes, para presidir a instrução processual.

§ 2º - O relator pode propor ao Presidente do Conselho Seccional ou da Subseção o arquivamento da representação, quando estiver desconstituída dos pressupostos de admissibilidade.

§ 3º - A representação contra membros do Conselho Federal e Presidentes dos Conselhos Seccionais é processada e julgada pelo Conselho Federal.

Art. 52 - Compete ao relator do processo disciplinar determinar a notificação dos interessados para esclarecimentos, ou do representado para a defesa prévia, em qualquer caso no prazo de 15 (quinze) dias.

§ 1º - Se o representado não for encontrado ou for revel, o Presidente do Conselho ou da Subseção deve designar-lhe defensor dativo.

§ 2º - Oferecidos a defesa prévia, que deve estar acompanhada de todos os documentos, e o rol de testemunhas, até o máximo de cinco, é proferido o despacho saneador e, ressalvada a hipótese do § 2º do artigo 73 do Estatuto, designada a audiência para oitiva do interessado e do representado e das testemunhas, devendo o interessado, o representado ou seu defensor incumbir-se do comparecimento de suas testemunhas, na data e hora marcadas.

§ 3º - O relator pode determinar a realização de diligências que julgar convenientes.

§ 4º - Concluída a instrução, será aberto o prazo sucessivo de 15 (quinze) dias para a apresentação de razões finais pelo interessado e pelo representado, após a juntada da última intimação.

§ 5º - Extinto o prazo das razões finais, o relator profere parecer preliminar, a ser submetido ao Tribunal.

Art. 53 - O Presidente do Tribunal, após o recebimento do processo devidamente instruído, designa relator para proferir o voto.

§ 1º - O processo é inserido automaticamente na pauta da primeira sessão de julgamento, após o prazo de 20 (vinte) dias de seu recebimento pelo Tribunal, salvo se o relator determinar diligências.

§ 2º - O representado é intimado pela Secretaria do Tribunal para a defesa oral na sessão, com 15 (quinze) dias de antecedência.

§ 3º - A defesa oral é produzida na sessão de julgamento perante o Tribunal, após o voto do relator, no prazo de 15 (quinze) minutos, pelo representado ou por seu advogado.

Art. 54 - Ocorrendo a hipótese do artigo 70, § 3º do Estatuto, na sessão especial designada pelo Presidente do Tribunal, são facultadas ao representado ou ao seu defensor a apresentação de defesa, a produção de prova e a sustentação oral, restritas, entretanto, à questão do cabimento, ou não, da suspensão preventiva.

Art. 55 - O expediente submetido à apreciação do Tribunal é autuado pela Secretaria, registrado em livro próprio e distribuído às Seções ou Turmas julgadoras, quando houver.

Art. 56 - As consultas formuladas recebem autuação em apartado, e a esse processo são designados relator e revisor, pelo Presidente.

§ 1º - O relator e o revisor têm prazo de dez (10) dias, cada um, para elaboração de seus pareceres, apresentando-os na primeira sessão seguinte, para julgamento.

§ 2º - Qualquer dos membros pode pedir vista do processo pelo prazo de uma sessão e desde que a matéria não seja urgente, caso em que o exame deve ser procedido durante a mesma sessão. Sendo vários os pedidos, a Secretaria providencia distribuição do prazo, proporcionalmente, entre os interessados.

§ 3º - Durante o julgamento e para dirimir dúvidas, o relator e o revisor, nessa ordem têm preferência na manifestação.

§ 4º - O relator permitirá aos interessados produzir provas, alegações e arrazoados, respeitado o rito sumário atribuído por este Código.

§ 5º - Após o julgamento, os autos vão ao relator designado ou ao membro que tiver parecer vencedor para lavratura de acórdão contendo ementa a ser publicada no órgão oficial do Conselho Seccional.

Art. 57 - Aplica-se ao funcionamento das sessões do Tribunal o procedimento adotado no Regimento Interno do Conselho Seccional.

Art. 58 - Comprovado que os interessados no processo nele tenham intervindo de modo temerário, com sentido de emulação ou procrastinação, tal fato caracteriza falta de ética passível de punição.

Art. 59 - Considerada a natureza da infração ética cometida, o Tribunal pode suspender temporariamente a aplicação das penas de advertência e censura impostas, desde que o infrator primário, dentro do prazo de 120 dias, passe a frequentar e conclua, comprovadamente, curso, simpósio, seminário ou atividade equivalente, sobre Ética Profissional do Advogado, realizado por entidade de notória idoneidade.

Art. 60 - Os recursos contra decisões do Tribunal de Ética e Disciplina, ao Conselho Seccional, regem-se pelas disposições do Estatuto, do Regulamento Geral e do Regimento Interno do Conselho Seccional.

Parágrafo único - O Tribunal dará conhecimento de todas as suas decisões ao Conselho Seccional, para que determine periodicamente a publicação de seus julgados.

Art. 61 - Cabe revisão do processo disciplinar, na forma prescrita no artigo 73, § 5º do Estatuto.

### CAPÍTULO III

#### DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 62 - O Conselho Seccional deve oferecer os meios e suporte imprescindíveis para o desenvolvimento das atividades do Tribunal.

Art. 63 - O Tribunal de Ética e Disciplina deve organizar seu Regimento Interno, a ser submetido ao Conselho Seccional e, após, ao Conselho Federal.

Art. 64 - A pauta de julgamentos do Tribunal é publicado em órgão oficial e no quadro de avisos gerais, na sede do Conselho Seccional, com antecedência de 7 (sete) dias, devendo ser dada prioridade nos julgamentos para os interessados que estiverem presentes.

Art. 65 - As regras deste Código obrigam igualmente as sociedades de advogados e os estagiários, no que lhes forem aplicáveis.

Art. 66 - Este Código entra em vigor, em todo o território nacional, na data de sua publicação, cabendo aos Conselhos Federal e Seccionais e às Subseções da OAB promover a sua ampla divulgação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 13 de fevereiro de 1995

a) JOSÉ ROBERTO BATOCHIO, Presidente

MODESTO CARVALHOSA, Relator

Comissão Revisora:

LICÍNIO LEAL BARBOSA, Presidente

ROBISON BARONI, Secretário e Sub-relator

NIZARDO CARNEIRO LEÃO, Membro

JOSÉ CID CAMPELO, Membro

SÉRGIO FERRAZ, Membro