



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

José Alexandre Simões Seabra Resende

**TOMADA DE DECISÃO PELO MÉTODO AHP: Escolha de  
Escritório de Advocacia com Base em Atributos de  
Preferência dos Clientes**

Brasília – DF

2013

José Alexandre Simões Seabra Resende

**TOMADA DE DECISÃO PELO MÉTODO AHP: Escolha de  
Escritório de Advocacia com Base em Atributos de  
Preferência dos Clientes**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Pedro  
Henrique Melo Albuquerque

Brasília – DF

2013

Resende, José Alexandre Simões Seabra

Tomada de Decisão pelo Método AHP: Escolha de Escritório de Advocacia com Base em Atributos de Preferência de Clientes / José Alexandre Simões Seabra Resende – Brasília, 2013.

61 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2013.

Orientador: Prof. Doutor Pedro Henrique Melo Albuquerque, Departamento de Administração

1. Tomada de Decisão.
2. AHP.
3. Marketing Jurídico.
4. Escritório de Advocacia

José Alexandre Simões Seabra Resende

**TOMADA DE DECISÃO PELO MÉTODO AHP: Escolha de  
Escritório de Advocacia com Base em Atributos de  
Preferência de Clientes**

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

**José Alexandre Simões Seabra Resende**

Doutor Pedro Henrique Melo Albuquerque  
Professor-Orientador

Doutor Rafael Porto  
Professor-Examinador

Mestre Gustavo Gomes Basso  
Professor-Examinador

Brasília, 20 de Fevereiro de 2013

## RESUMO

A presente monografia se baseia no processo de tomada de decisão do cliente, analisando sua avaliação quanto às características, atributos de qualidade e notoriedade dos serviços prestados. Constatação essencial para empresa, uma vez que o estudo das escolhas pessoais do consumidor, além de aperfeiçoar a prestação do serviço almejado, propicia o reconhecimento da empresa no mercado. Discute-se, assim, a essencialidade da compreensão das escolhas pessoais do cliente, a fim de alcançar o êxito profissional. No estudo em apreço, o foco consiste em identificar a maneira pela qual os clientes selecionam escritórios de advocacia para representação de seus interesses. Finda a pesquisa exploratória, se faz possível oferecer aos gestores essa ferramenta de decisão, imperativa para se angariar novos clientes e obter notoriedade na área jurídica. Por meio do método AHP para tomada de decisão multicriterial, foi viável a análise e comparação dos dados obtidos de questionários aplicados ao gestor e aos potenciais clientes de um escritório de advocacia. A partir das análises dos resultados, observa-se que, mesmo para empresas já atuantes e experientes no mercado de Brasília, existem espaços para melhoras estratégicas de modo que a empresa ofereça com precisão o aspirado pelos clientes. De maior relevância, pode-se citar a diferença entre a visão dos gestores e dos clientes em relação à atribuição de importância para os critérios advogado e serviço. Para os gestores, o atributo advogado é o de maior importância, porém, como explica Trolesi (2005), o cliente não distingue a especificidade do serviço oferecido pelo advogado e atribui maior importância para um critério de características mais genéricas, o critério serviço.

Palavras-chave: Tomada de Decisão. AHP. Marketing Jurídico. Escritório de advocacia.



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	8
1.1	Contextualização.....	8
1.2	Formulação do problema .....	10
1.3	Objetivo Geral .....	10
1.4	Objetivos Específicos.....	10
1.5	Justificativa .....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	Tomada de Decisão .....	13
2.2	Marketing Jurídico.....	17
2.3	Métodos de Auxílio à Decisão por Múltiplos Critérios .....	22
2.3.1	AHP .....	23
2.3.2	AHP Referenciado .....	28
2.3.3	AHP B-G.....	28
2.3.4	AHP Multiplicativo.....	29
2.3.5	ANP .....	29
2.4	Método Jackknife .....	31
2.5	Distribuição Dirichlet .....	32
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	33
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	33
3.2	Caracterização da organização, setor ou área .....	34
3.3	População e amostra .....	34
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	34
3.4.1	Estudo de dados através do AHP, Distribuição Dirichlet e Método Jackknife .....	35
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	36
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	36
4.1	Resultado da pesquisa preliminar e análise bibliográfica.....	36
4.2	Resultados da pesquisa final - critérios.....	38
4.3	Resultados da pesquisa final - subcritérios.....	41
4.4	Resultados comparativos finais .....	43
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	46
	REFERÊNCIAS.....	48
	APÊNDICES.....	52
	Apêndice A – Roteiro da Entrevista da Pesquisa direcionada a gestores para caracterização de escritórios e seleção de atributos.....	52
	ANEXOS .....	53

Anexo A – Provimento No. 94/2000 .....	53
Anexo B – Código de Ética e Disciplina da OAB, CAPÍTULO IV DA PUBLICIDADE	58



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O homem experimenta as mais diversas necessidades sob os mais variados aspectos. Sua tendência é proceder de forma que essas sejam sanadas e as carências sejam convergidas ao fim. No mesmo sentido, quando um equilíbrio se encontra quebrado, o ser humano busca balancear sua equação (ALVIM, 2007).

Conflito de interesses ocorre quando duas ou mais partes dissentem em pretensões, isto é, a aspiração de agentes encontra discordância e oposição de outros. Quando configurado o conflito de interesses, tem-se o processo: método eficiente de resolução, pela nota de imparcialidade que o caracteriza (ALVIM, 2007).

Diante desse cenário, o agente participante de um conflito de interesses depara-se com uma resistência que deve ser eliminada. Dentro do ambiente legal, a escolha de um advogado para representação e consultoria faz parte do processo de dissolução de conflitos de interesses e, devido seu grau de relevância e vinculação com o resultado desejado, é considerada uma tomada de decisão complexa (GOMES; FREITAS JUNIOR, 2000).

Há muitos anos se tenta abordar processos complexos de tomada de decisão utilizando abstrações, heurísticas e raciocínios dedutivos, por vezes calcando-se no estado da arte do conhecimento científico disponível. Diante do número crescente de grupos de “Apoio à tomada de Decisão”, os quais reúnem uma gama de cientistas: matemáticos, estatísticos, cientistas da computação, economistas e especialistas em Pesquisa Operacional, surgem métodos voltados para os problemas de decisão (GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2004).

Inicialmente, para se contextualizar o processo de tomada de decisão, entende-se que exista uma situação problema. Conforme preconiza Gomes, Araya e Carignano (2004) os problemas possuem, pelo menos, uma das características a seguir:

- I. Os critérios de resolução do problema são, no mínimo, dois que conflitam entre si;

- II. Tanto os critérios como as alternativas não estão claramente definidos, sendo as conseqüências não devidamente compreendidas;
- III. Os critérios e alternativas podem ser interligados;
- IV. As soluções do problema não são bem definidas, podendo gerar dúvida quanto ao que são critérios e o que são restrições;
- V. As restrições do problema não são bem definidas, podendo gerar dúvida quanto ao que são critérios e o que são restrições;
- VI. Alguns critérios são quantificáveis, enquanto outros merecem juízo de valor;
- VII. A escala para um determinado critério pode ser cardinal, verbal ou ordinal, dependendo dos dados disponíveis e da própria natureza dos critérios.

A abordagem do problema de decisão na escolha de um defensor legal, sob o enfoque do Apoio Multicritério à Decisão, visa representar o mais fielmente possível as preferências do decisor ou do grupo de decisores, mesmo que essas não sejam totalmente consistentes. Cabe ressaltar que não se elege uma solução ao problema, mas ampara o processo decisório, através da recomendação de ações ou cursos de ações, a quem vai tomar a decisão (GOMES; FREITAS JUNIOR, 2000).

Neste contexto, a finalidade deste estudo é identificar como os clientes selecionam os escritórios de advocacia para representação ou consultoria legal e avaliam o grau de importância de atributos entre si analisados. Tal decomposição se faz possível por meio da metodologia de estudo da tomada de decisão, abordando de forma diferenciada a análise de problemas complexos, vislumbrando-o de maneira multidimensional, ou seja, de forma mais abrangente. De maneira que é válido destacar que as alternativas propostas nos modelos de decisão contam com o critério subjetivo, assim, se requer a avaliação pessoal do cliente (GOMES, 2005).

Por conseguinte, a fim de balizar o critério de escolha, aderiu-se, no presente projeto, o Método de Análise Hierárquica (AHP), ferramenta analítica para auxiliar o complexo processo de tomada de decisão, encontrando quais são os atributos mais significativos, sejam esses quantitativos e qualitativos, e o peso de cada atributo em relação ao outro, a partir da decomposição hierárquica de suas preferências e fatores, identificação de relações e devida mensuração e atribuição de valores (SAATY, 1980).

## **1.2 Formulação do problema**

A pesquisa procura responder quais são os relativos pesos de influência dos atributos que clientes de escritórios de advocacia levam em consideração ao escolher tais empresas. Em cuidado a essas preferências dos clientes, o gestor de escritório jurídico obterá uma relevante ferramenta de decisões gerenciais para dar preferência onde investir atenção, esforços e recursos. A fim de atingir seu público alvo - clientes e prospects -, utiliza-se esse conhecimento das preferências dos atributos de mercado desses em estratégias de aprimoramento e alinhamento do serviço de acordo com essas necessidades encontradas. Dessa maneira, esse estará a par do desenvolvimento das ciências da liderança e tomada de decisão, não perdendo de vista a meta a qual busca atingir, tão pouco perdendo oportunidades (HOFFHERR, 1998). No campo da Administração de Empresas, possibilita-se a criação de um diferencial competitivo e, logo, a conquista dos objetivos organizacionais diante do mercado.

Concluindo, consagra-se o desenvolvimento e aplicabilidade de metodologias que permitam ao decisor ponderar com eficiência os diferentes critérios utilizados na tomada de decisão, facilitando sua tarefa, enfatizando a metodologia usada e aprovada em escala global, o AHP.

## **1.3 Objetivo Geral**

Identificar atributos relevantes à escolha de um escritório de advocacia e analisar como os clientes e prospects mensuram o grau de importância entre esses. De acordo com essa análise, fornecer uma expressiva ferramenta de decisão para gestores desse ramo, podendo propiciar a estes um diferencial competitivo.

## **1.4 Objetivos Específicos**

Como objetivos específicos deste estudo relacionam-se os seguintes:

- I. Pesquisar junto a gestores, clientes e análise bibliográfica atributos que influenciam a escolha de clientes e prospects para escritórios de advocacia;
- II. Mensurar, de acordo com clientes e prospects, o grau de importância dos atributos avaliados.
- III. Comparar a visão dos gestores e dos clientes quanto ao peso destes atributos.

## **1.5 Justificativa**

A união de países formando blocos econômicos e a crescente capacidade de fluxo de informações forçaram economias a ambientes progressivamente mais globalizadas, e isso têm levados as organizações a reverem suas estratégias de sobrevivência e crescimento (COBRA, 2005). Diante desse cenário, o campo de serviços tem ganhado crescente importância, tal panorama é presenciado pelos escritórios de advocacia, os quais se deparam com uma grande competitividade, fazendo-se necessária conquista de clientes a partir da excelência de serviços, fundamental para a sobrevivência de uma organização (TINOCO, 2008; GONÇALVES; HODGES, 2007). Sendo assim, o prestador de serviço deve dar maior atenção aos atributos de maior relevância para seus consumidores, possibilitando a prestação mais adequada do serviço, bem como possíveis oportunidades de negócio (ENGEL; MINIARD, 2000). Margaret Tebo (2007) listou estratégias de sucesso em marketing jurídico: “50 Ways to Market Your Practice”, em que traduz uma das estratégias em listar os dez melhores clientes da firma e dez clientes novos e identificar as razões para que escolhessem a firma em questão, sendo assim possível selecionar esforços que são comprovadamente produtivos. A fim de adequar-se a essa realidade, o marketing jurídico traduz as adaptações deste cenário, propiciando um diferencial competitivo, de extrema valia no mercado jurídico, adequando legalmente suas estratégias uma vez que o estatuto de ética do advogado não permite que se faça publicidade a fim de angariar clientela (GONÇALVES; HODGES, 2007; ESTATUTO DA OAB)

A tendência de profissionalização de ações de marketing para o ramo jurídico, de certo modo burlando a característica tradicionalista do setor, é um forte aliado da agregação de valor e, conseqüentemente, diferenciação competitiva de escritórios e conquistas de objetos organizacionais. Dessa maneira, o profissional que não procurar se alinhar às preferências e exigências de seus clientes, bem como de seus potenciais, corre o risco de se apresentar defasado ante a concorrência. Segundo Greg Ehrlich (2007) em sua dissertação “Marketing Strategy: The Foundation to Building a Successful Law Practice” especializar sua área de atuação conhecendo seu mercado alvo são fortes instrumentos para a construção de uma estratégia de sucesso no ambiente empresarial e, ainda, “selecionar as opções que terão o maior retorno de investimento possível para sua prática” é de vital importância.

Neste escopo, um estudo que identifique as necessidades dos clientes se torna imprescindível, devendo-se conscientizar os gestores de escritórios de advocacia da importância deste conhecimento, a fim de oferecer uma ferramenta para que esse angarie e mantenha seus clientes, ganhando espaço no mercado competitivo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Tomada de Decisão

À evidência, o ato de decidir é adequadamente definido por Moritz e Pereira (2006), ao afirmarem que o homem sempre teve que tomar decisões, algumas sem muita importância, outras merecedoras de análise mais aprofundada, mas sempre presentes no cotidiano, sendo necessário optar, examinar, investigar, decidir, escolher e agir diante das poucas ou muitas opções apresentadas.

Quanto à temática da decisão, é interessante lembrar sua inerência à vida do homem em qualquer atividade. O ser humano decide o tempo inteiro isto ou aquilo, desta ou daquela forma, e assim por diante. Nas organizações, as decisões também são rotina de importância vital no mundo contemporâneo. Pode-se afirmar que a tomada de decisão se constitui num dos pilares das organizações, pesquisas e propostas metodológicas (PASSAMAI; AGUIAR, 2001)

Para resolver problemas complexos, até a primeira metade do século XX, utilizava-se basicamente a esperança matemática para a tomada de decisões em condições aleatórias; porém, em muitas situações, observava-se que o risco associado a tal procedimento era inaceitável. Dessa maneira, organizações de pesquisa dedicaram-se à análise e à preparação de decisões, tendo essas grande impulso com a Segunda Guerra Mundial, onde se buscou a otimização de recursos, custos, gastos e lucros (GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2004).

Na década de 70 começaram a surgir os primeiros métodos de Apoio ou Auxílio Multicritério à Decisão, com o intuito de enfrentar situações específicas, nas quais um decisor, atuando com racionalidade, deveria resolver um problema em que vários eram os objetivos a serem alcançados de forma simultânea (GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2004).

Diante do contexto histórico acima descrito, se entende tomada de decisões como a ação humana condicionada a uma seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas atitudes, fisicamente possíveis para o agente e para as pessoas sobre

as quais exerce influência e autoridade. Sendo assim, o processo decisório é um componente do comportamento humano, sendo seu estudo compartilhado por diversas disciplinas como a matemática, estatística, economia, ciências políticas, sociologia e psicologia (KAHNEMAN; TVERSKY, 1986 apud LUPPE; ANGELO, 2010). Nessa linha de raciocínio, há que se dizer que os problemas complexos de tomada de decisões são comuns em uma infinidade de áreas, tanto públicas quanto privadas e desde tempos remotos o homem tenta resolvê-los de forma que melhor valide suas escolhas (GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2004).

Com efeito, decidir é um processo de colher informações, atribuir-lhes importância e, posteriormente, buscar alternativas de solução, para, enfim, fazer a escolha dentre as alternativas (GOMES, 2002). Constituindo a tomada de decisão e seus elementos ferramenta de trabalho com amplas possibilidades de aplicação, principalmente aquelas de caráter estrutural (PASSAMAI; AGUIAR, 2001).

Logo, a tomada de decisão é a etapa inerente ao processo gerencial em qualquer organismo ou sistema, de modo a buscar e definir um caminho viável ou uma meta a ser perseguida, que propicie o melhor resultado final (NICOLETTI, 1996).

Concomitantemente ao caráter científico dos Métodos de Apoio Multicritério à Decisão, em que se atua com racionalidade, há o critério subjetivo, responsável pela agregação, de maneira ampla, de todas as características importantes, inclusive as não quantitativas, com a finalidade de possibilitar a transparência e sistematização do processo referente aos problemas de tomada de decisões, auxiliando a tomada de decisão, inclusive incorporando características à sua metodologia, quais sejam: melhor compreensão acerca das dimensões do problema; aceitação de situações que não se ajustam a um perfeito formalismo; análise do processo de decisão, objetivando identificar informações/regiões críticas, entre outros (GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2004).

No entanto é válido destacar que a grande maioria das técnicas da tomada de decisão conhecidas consideram apenas os aspectos racionais da questão, isto é, a avaliação lógica das alternativas com o objetivo de determinar a melhor (KRAUSZ, 1986)

Convém salientar que a abordagem lógica da tomada de decisões tem aspectos positivos, a partir da excelente análise de opções, inclusive com a confrontação de riscos e incertas que cada decisão pode provocar, sendo possível julgar se a quantidade de informações disponíveis é necessária. No entanto, há também

aspectos negativos, pertinentes ao tempo que esse processo consome e o fato de que nem sempre é fácil a obtenção de dados suficientes para checagem das probabilidades de erro e acerto (PASSAMAI; AGUIAR, 2001).

Afigura-se razoável entender, ainda, que a tomada de decisões está intimamente ligada ao seu contexto, em respeito à inteligência de Pereira e Fonseca (1997), ao lecionarem que a decisão é um processo sistêmico, paradoxal e contextual, não podendo ser analisada separadamente das circunstâncias que a envolvem, assim sendo, uma é consequência da outra.

Consagra, assim, a tomada de decisões como um conjunto de fenômenos tanto individuais como sociais, baseado em premissas de fatos e valores, que inclui a escolha de um comportamento, dentre duas ou mais alternativas, com a intenção de aproximar-se de um objetivo desejado. Logo, se representa as preferências do decisor, mesmo essas não sendo consistentes, não lhe apontando uma solução, como verdade absoluta, mas apoiando o processo de decisão a partir da recomendação de ações ou cursos de ações a quem vai tomar a decisão (GOMES, 2005).

Almejando-se uma decisão eficaz, três aspectos precisam ser considerados quanto à tomada de decisão. Deve haver clareza sobre o que de fato se está discutindo, verificar se as colocações se referem às causas e não às consequências da problemática e tratar do assunto com profissionalismo (PASSAMAI; AGUIAR, 2001).

Acerca da importância da tomada de decisões, pesquisas procuram entender o modo pelo qual as pessoas combinam seus desejos (utilidades, valores pessoais, objetivos) e crenças (expectativas e conhecimentos) na escolha de uma determinada ação, caracterizando-se a tomada de decisão como um processo completo da escolha e julgamento (HASTIE, 2001).

Neste diapasão, Passamai e Aguiar (2001) destacam e explicitam oito elementos como fluxo básico de decisão, formando um conjunto sequencial de ações lógicas, onde preliminarmente se reconhece a situação problema; em seguida define o problema; posteriormente verifica-se as possíveis causas; sucessivamente desenvolve alternativas de solução; logo a seguir verifica-se os prós e contras de cada alternativa; dá-se a seleção de uma melhor alternativa; depois implementa-se essa alternativa; para, enfim, acompanhar os resultados e avaliá-los.



As sequencias de elementos vislumbrados formam uma metodologia que auxilia os membros de uma equipe na tomada de decisão, tratando da definição do problema, permitindo o foco, e, por conseguinte, ganho de tempo (PASSAMAI; AGUIAR, 2001). A metodologia multiobjetivo ou multicritério possui dois grandes ramos: a Programação Multiobjetivo ou Otimização Vetorial, que se ocupa com objetivos múltiplos, possibilitando um leque, uma infinidade de valores; e a Decisão Multicritério Discreta (DMD), que analisa o conjunto de alternativas finito de decisão, com número geralmente pequeno de variáveis, que abrange o método AHP (GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2004).

Cabe salientar ainda que a Tomada de Decisões é utilizada de duas maneiras distintas, a primeira, refere-se ao sistema intuitivo, enquanto a segunda, objeto do presente estudo, atém-se ao modelo racional, em que se busca o resultado ideal, em conformidade a uma avaliação precisa de valores e preferências de risco do tomador de decisão (BAZERMAN, 2010).

Vislumbra-se, assim, que o campo de tomada de decisões subdividiu-se no estudo de modelos prescritivos, responsável pelo desenvolvimento de tomada de decisões ideais, e no estudo de modelos descritivos, em que se consideram os modos interligados com a decisão tomada (BAZERMAN, 2010). De maneira que a racionalidade é limitada diante da impossibilidade de um tomador de decisão não utilizar todas as informações à sua disposição para mensurar a escolha, sem contar com erros de percepção, restrição de tempo e de custo.

Nessa linha, Gomes e Almeida (2002) prevêm a existência de modelos de apoio de tomada de decisão, em que racionalmente os escritórios de advocacia em resposta ao ônus crescente desses, devem nortear suas decisões por critérios que garantam a otimização dos retornos obtidos. O desenvolvimento de novas técnicas é imprescindível para que os modelos sejam mais bem interpretados, com maior precisão em relação aos novos problemas do mundo globalizado, qual seja a competitividade no trabalho de pesquisa em apreço.

Diante do modelo racional é válido destacar o entendimento de Zeleny (1994) a respeito de decidir, qual seja realizar um esforço no sentido de tentar resolver problemas de objetivos conflitantes, obstáculos da existência de uma solução ótima, mas que possibilitam chegar à melhor ou mais adequada composição dos fatores.

Nas empresas, a necessidade de tomarem-se decisões complexas está presente em todos os níveis hierárquicos, fomentando um processo decisório composto por

alternativas factíveis, em que cada alternativa esta associada a um entendimento de ganho ou de perda (KNÜPFER, 2003).

Atendo-se ao modelo acima descrito, o presente projeto de pesquisa pretende dar subsídios aos escritórios de advocacia na maneira de legalmente se angariar clientelas, enfatizando as maneiras pelas quais os clientes estabelecem a necessidade da compra de produtos e serviços, além de identificar, avaliar e escolher, entre as marcas e os fornecedores disponíveis, qual a melhor opção (KOTLER, 2000).

Não se pode olvidar a imprescindibilidade dos subsídios acima descritos, tendo em vista o aumento da complexidade social, a qual amplia o número de fatores que entram na equação do processo decisório (BHUSHAN; RAI, 2003). Dessa maneira, o alto grau de incerteza em que vive o mundo globalizado, devido sua desordem e instabilidade, traz um grande desafio ao agente tomador de decisão que visa resultados ao longo prazo. Sendo assim, toda nação ou organização, que coexiste com outras nações ou organizações, deve fundamentar suas estratégias em mecanismos racionais de apoio à sua escolha, quais sejam os métodos de Apoio Multicritério à Decisão (GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2004).

Logo, nota-se a relevância da utilização de um sistema especialista de apoio à tomada de decisão para a área de marketing, baseada em informações do mercado, apresentando ferramentas em que gestores, mesmo sem possuir total conhecimento de uma determinada matéria, possam tomar decisões com grande eficácia (BATOCCHIO, 2009).

Neste ponto, é importante frisar que o processo decisório está vinculado à recepção e contextualização dessas informações, sendo indispensável sua análise, a fim de utilizá-las como um fator de redução de incerteza e de planejamento (PASSAMAI; AGUIAR, 2001). Por fim, se deduz que a informação é a matéria prima do processo decisório (DURO, 1998).

## **2.2 Marketing Jurídico**

O marketing e suas estratégias são utilizados a fim de projetar a imagem dos produtos e/ou serviços frente ao público, diante das necessidades que esses

possuem. No entanto, o marketing – por muito tempo – ficou distante da realidade dos advogados e dos escritórios de advocacia do país, em razão do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) ser rígido no que concerne à publicidade das bancas, não permitindo o uso de diversas ferramentas de comunicação e marketing. Porém, os escritórios de advocacia estão cada vez mais conscientes da essencialidade do marketing como ferramenta de diferenciação, sendo visível a vantagem competitiva que esse propicia (TROLESI, 2005).

Cabe salientar que em razão do Código de Ética e Disciplina da OAB dedicar um capítulo exclusivamente à publicidade, se vislumbra no marketing jurídico peculiaridades distintas das outras áreas de marketing, em que se zela pela ética e transparência na relação entre advogado-cliente, de forma a garantir a legitimidade das ações (TROLESI, 2005). Logo, apesar das restrições previstas nos seus artigos 28 a 30, os advogados estão autorizados a anunciar os seus serviços, devendo, porém, fazê-lo com discrição e moderação (KONRAD; BORGHETTI, 2010).

Dessa maneira, far-se-á necessária a desmistificação condizente à falsa idéia de que o escritório de advocacia ou advogado não pode fazer publicidade de seus serviços. Conforme enfatiza a JUSBRASIL, a OAB não só permite a publicidade dos serviços advocatícios como o faz expressamente no Código de Ética e Disciplina – CED –, o qual possui capítulo especialmente dedicado à Publicidade do advogado. O Provimento 94/2000 da OAB, posteriormente, veio a regulamentar referido capítulo.

A fim de melhor balizar tal entendimento, bem como salientar a regulamentação do Código de Ética e Disciplina da OAB por meio do Provimento 94, explicitam-se artigos condizentes ao marketing jurídico, quais sejam:

“CED (Código de Ética e Disciplina). Capítulo IV – “Da Publicidade”. Art. 28. O advogado pode anunciar os seus serviços profissionais, individual ou coletivamente, com discrição e moderação, para finalidade exclusivamente informativa, vedada a divulgação em conjunto com outra atividade.”

“Provimento 94/2000 – “Dispõe sobre a publicidade, a propaganda e a informação da advocacia.” Art. 1º. É permitida a publicidade informativa do advogado e da sociedade de advogados, contanto 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.”

Nota-se, portanto, que se respeitando os limites disciplinados pela Ordem de Advocacia do Brasil – OAB, a publicidade é perfeitamente lícita e ética.

O marketing jurídico envolve o desenvolvimento de um foco essencial nas necessidades do cliente que, por sua vez, resultam em maior competitividade para o escritório. Diante da limitação da publicidade no campo jurídico, é válido destacar que nenhum regulamento local proíbe ou regula importantes ferramentas de marketing como o desenvolvimento de relacionamentos e a chamada propaganda “boca-a-boca”, devendo-se focar em ações básicas de comunicação e promoção para ações mais estratégicas e sofisticadas, capitaneadas por profissionais experientes (GONÇALVES; HODGES, 2007).

Vale enfatizar, inclusive, que em conformidade aos dizeres da JUSBRASIL, as orientações pertinentes ao assunto são bem amplas e interpretativas, a título de exemplo valer-se-á citar o enunciado que permite que o advogado anuncie seus serviços com “discrição e moderação”, vislumbrando enorme lacuna, uma vez que tal conceito varia de pessoa pra pessoa, sendo, portanto cultural e interpretativo.

Os departamentos de marketing no escritório de advocacia são “generalistas” e normalmente englobam atividades de comunicação, relações públicas e desenvolvimento de negócios. Esse tem como objetivo a conquista e a manutenção de clientes, consubstanciado na ética e na dignidade, a fim de construir um nome forte no campo pessoal e profissional. Dessa maneira, investir em marketing é tão importante quanto investir na formação e qualificação profissional (KONRAD; BORGHETTI, 2010).

Nessa linha de raciocínio, o marketing jurídico deve apoiar-se em anúncios discretos e moderados, constando tão somente nome completo do advogado e seu número da inscrição na Ordem, sendo cabível referência a qualificações profissionais, especialização técnico-científica e associações culturais e científicas, endereços, horário de expediente. Além disso, os anúncios só podem ser feitos em mídia impressa, não sendo possível a veiculação por rádio e televisão, de maneira que

caso participe em programas de rádio e TV, deve visar a objetivos exclusivamente ilustrativos, educacionais e instrutivos, sem promoção pessoal ou profissional (KONRAD; BORGHETTI, 2010).

Certamente o marketing é uma atividade estratégica, sendo visto como um investimento, atividade iminentemente tática (GONÇALVES; HODGES, 2007). É visível que o marketing jurídico é um poderoso meio de diferenciação dos escritórios aos olhos do mercado, incentivando maior competitividade. Cabe salientar que a participação, envolvimento e comprometimento do advogado são imprescindíveis, uma vez que congrega a principal força por trás do escritório e das atividades de marketing.

Em outras palavras, o sucesso do marketing jurídico passa invariavelmente pelo advogado, sendo o interesse deste profissional essencial para o sucesso de qualquer escritório pequeno, médio ou de grande porte (GONÇALVES; GONÇALVES, 2011).

É notável a inexistência de impedimentos para vinculação da atividade advocatícia no mercado, desde que em consonância às regras e limites impostos pela OAB, de maneira que esses não são em todo inflexíveis. De maneira que dar conhecimento à sociedade de bons serviços prestados é sadio, bem como necessário ao desenvolvimento sócio-econômico (JUSBRASIL).

Apesar da necessária aplicabilidade do marketing jurídico, os profissionais que atuam nessa área, em especial os mais conservadores, não dão a esse instrumento sua real importância. Apesar do lento desenvolvimento do marketing jurídico, é notável que sua prática seja essencial, tanto que todo advogado o aplica, diariamente, no desenvolvimento de seu trabalho, seja no relacionamento com seus clientes e com o mercado, na preocupação com seu marketing pessoal, na identificação de novas áreas para atuação, entre outros. Ademais, para o cliente, é difícil saber exatamente como diferenciar a qualidade técnica e de conhecimento de um advogado para outro. Desta forma, quanto mais informações sobre o escritório e seus profissionais o cliente possuir, mais será influenciado na compra pelos serviços jurídicos (TROLESKI, 2005).

As ferramentas de marketing mais empregadas pelos escritórios são a comunicação e desenvolvimento de negócios. Particularmente populares são as ferramentas de imagem/presença, tais como: desenvolvimento de relacionamentos (“networking”) em associações profissionais e câmaras de comércio (69%) ou em eventos nacionais e internacionais (64%); promoção de eventos como seminários e jantares (54%); e participação dos advogados em palestras promovidas por terceiros (54%); assessoria de imprensa (44%), patrocínio de eventos de terceiros (42%) e desenvolvimento de atividades pro-bono (41%). Cabe salientar que os sites institucionais são, de longe, a principal ferramenta de marketing usada (GONÇALVES; HODGES, 2007).

Os escritórios de advocacia, para que possam aperfeiçoar seus serviços, precisam conhecer a realidade da empresa e o mercado em que atuam. Dessa maneira, é necessário conhecimento aprimorado para resolver questões que lhes foram apresentadas, de maneira eficaz, que pode ser elaborada ou criativa, mas que, principalmente, justifique a sua contratação. Os escritórios devem estar disponíveis para atender os seus clientes e solucionar as questões apresentadas de maneira qualificada e célere, pois os clientes do departamento jurídico trabalham com uma dinâmica diferente (GONÇALVES; GONÇALVES, 2011).

Oportuno se faz destacar os pontos considerados relevantes pelos clientes na hora de eleger quem melhor represente seus interesses legais (BERTOZZI, 2006): à priori, considera-se a reputação do profissional, a fim de se estabelecer um vínculo de confiabilidade; pontualidade do atendimento, transparecendo sua seriedade; verificação das instalações do escritório, bem como sua localidade; acesso a informações e técnicas; disponibilidade e atendimento do advogado; dentre outros.

Dessa maneira, a fim de angariar clientela, o advogado utiliza, mesmo que involuntariamente, o marketing jurídico, a partir da identificação de tendências no Direito, em que procura atentar-se as constantes mudanças jurídicas; oferece teses novas; desenvolve e mantém sua clientela; bem como faz parcerias em outras localidades (BERTOZZI, 2006).

Por fim, pode-se vislumbrar a essencialidade do presente projeto de pesquisa, em que a partir do domínio da informação, em que se concluem as necessidades e

anseios do cliente, pode o gestor de um escritório de advocacia, alinhar seus esforços aos interesses do mercado consumidos.

### **2.3 Métodos de Auxílio à Decisão por Múltiplos Critérios**

A partir dos anos 70, surgiram os primeiros métodos de apoio à tomada de decisão, dando origem a um novo campo de conhecimento científico, denominado Apoio Multicritério à Decisão. Tais métodos utilizam uma abordagem diferenciada na análise de problemas complexos, representando multidimensionalmente uma decisão, bem como incorporando uma série de características. Dessa maneira, entende-se que as soluções propostas nem sempre deverão se encaixar em um perfeito formalismo, nem mesmo que o uso de representações de uma estrutura de preferências em processos decisórios, por vezes, é mais apropriado do que representações numéricas definidas artificialmente (GOMES; FREITAS JUNIOR, 2002).

Com efeito, cabe enfatizar que apesar da existência de modelos de tomada de decisão, ainda deve haver o emprego da avaliação pessoal, baseada em percepções, crenças, sentimentos e outros julgamentos subjetivos, valendo-se dos modelos a fim de obter insights para as situações de incertezas, não como uma solução definitiva a um problema (CLEMENT; REILLY 2001).

Ademais, conforme preceitua Chiavenato (1993) o processo decisório como a análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa deverá seguir, acrescenta-se critérios pessoais, onde o que um indivíduo deseja e aprecia influencia aquilo que ele vê e interpreta. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Maximiano (1995) aborda o processo de decisões, esclarecendo que fatores inerentes à estrutura mental daquele que toma a decisão pode influenciar no processo, uma vez que as interpretações variam de pessoa para pessoa, bem como de grupo para grupo.

São vários os métodos analíticos para apoio à tomada de decisão nas organizações que têm sido usados com sucesso nos últimos trinta anos. Em geral, esses permitem

abordar problemas decisórios que envolvem múltiplos critérios de decisão, quantitativos e qualitativos, além de abordarem a participação de diferentes agentes de decisão no processo de estruturação, análise e resolução de cada problema (GOMES, 2005).

Válido enfatizar que mesmo havendo a possibilidade de sintetizar os objetivos do processo decisório, os modelos adotados para a tomada de decisão podem diferenciar-se, em razão dos objetivos perseguidos, o nível de hierarquia organizacional, as limitações de tempo e custo, a complexidade do problema a ser solucionado e a quantidade de decisores envolvidos no problema.

Dentre os métodos ligados à tomada de decisão, destacam-se os métodos AHP (*Analytic Hierarchy Process*) e o ANP (*Analytic Network Process*), desenvolvidos pelo matemático Thomas L. Saaty (respectivamente construídos em 1977 e 1996).

### **2.3.1 AHP**

O *Analytic Hierarchy Process* (AHP) é um método de auxílio à decisão de multicritérios, em que auxilia as pessoas a optar e a fundamentar a sua escolha. Baseado em matemática e psicologia foi desenvolvido pelo Prof. Thomas Saaty, na Escola Wharton da Universidade da Pensilvânia, quando esse estava trabalhando no planejamento eventual para o Departamento de Defesa (SAATY, 1991).

O modelo multicritério em apreço tem sido extensivamente estudado e apurado, tendo em vista sua extensa aplicabilidade, dada a facilidade de compreensão para estruturar um problema, representar e determinar seus elementos, bem como comparar esses com os objetivos visados, avaliando, para tanto, soluções alternativas. Dessa maneira, a partir do seu emprego, o problema de decisão passa a ser dividido em níveis hierárquicos, facilitando sua avaliação (GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2004).



Decorrente de método newtoniano e cartesiano de pensar, o AHP decompõe o problema de decisão em uma hierarquia de fatores mais facilmente dimensionáveis cada qual podendo ser analisado independentemente. Dessa forma, segundo Costa (2002) este método baseia-se em três etapas de pensamento analítico:

- 1. Construção de Hierarquias:** o problema se subdivide em níveis hierárquicos, facilitando a compreensão e avaliação do mesmo. O primeiro nível equivale ao propósito geral do problema, o segundo aos critérios e o terceiro as alternativas. Dessa maneira, há a compreensão global do problema e o seu grau de complexidade, sendo possível estruturar critérios em razão da comparação homogênea dos elementos. A figura 1 apresenta a estrutura hierárquica básica do método AHP.

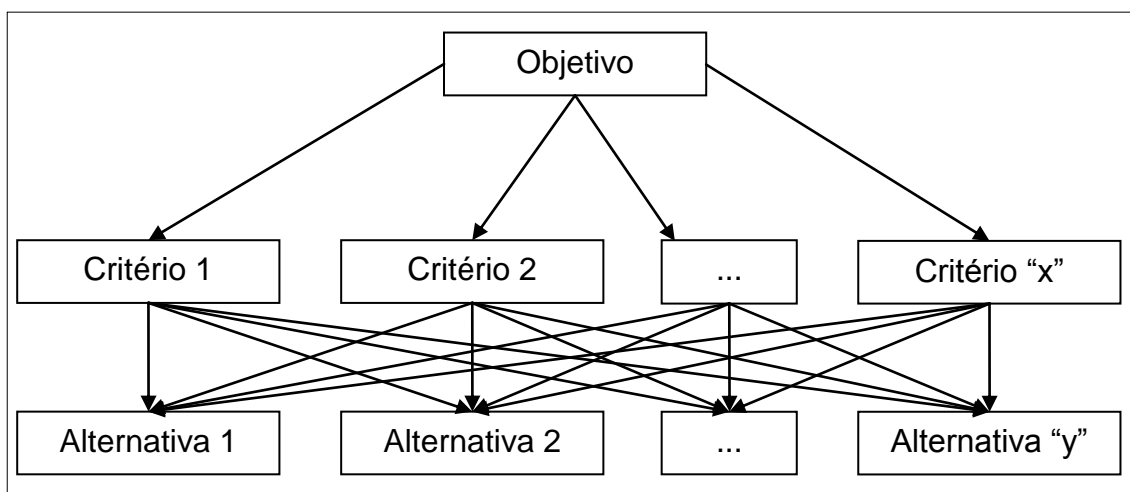


Figura 1 – Estrutura Hierárquica Básica adaptada

Diante da hierarquia construída, os responsáveis pelas decisões avaliam sistematicamente seus vários elementos, comparando-os um ao outro, em pares, conforme prevê a segunda etapa a seguir.

- 2. Definição de Prioridades:** fundamenta-se na percepção do relacionamento entre objetos e situações observadas, comparando-os em pares, à luz de um determinado foco, critério ou julgamentos paritários. De maneira que a

aplicação de comparações pode ser feito mediante uso de dados concretos sobre os elementos, bem como consubstanciado por seus julgamentos sobre o significado relativo ou a importância dos elementos. Há assim que se destacar a essência do AHP, qual sejam os julgamentos humanos, sendo a escolha definida não apenas por informações numéricas.

- 3. Consistência Lógica:** corresponde ao estabelecimento de relações entre objetos ou ideias, sendo essas coerentes. Dessa maneira, o método AHP se propõe a calcular a Razão de Consistência dos julgamentos,  $RC = IC/IR$ , em que IR é o Índice de Consistência Randômico, obtido para uma matriz recíproca de ordem  $n$ , com elementos não negativos e gerada randomicamente. O Índice de Consistência (IC) é dado por  $IC = (\lambda_{\text{máx}} - n)/(n-1)$ , em que  $\lambda_{\text{máx}}$  é o maior autovalor da matriz de julgamentos. Segundo Saaty (2000) a condição de consistência dos julgamentos é  $RC \leq 0,10$ .

Desta forma, o AHP converte os julgamentos em valores numéricos, os quais são processados e comparados sobre toda a extensão do problema, possibilitando que elementos distintos sejam comparados entre si de maneira racional, potencialidade essa que distingue o AHP de outros métodos de tomada de decisão.

Válido destacar que o uso do AHP se projeta a órgãos governamentais e a empresas privadas, sendo instituídos, inclusive, em departamentos de defesa e energia dos EUA e a Xerox Corporation (SAATY, 1999), pode-se visualizá-lo, também, em ambientes de negócios, estudos sociais, pesquisa e desenvolvimento (BRUSHAN; RAI 2003).

Seguindo a linha de raciocínio de Costa (2002) ao prever o sistema hierárquico como forma plausível em se sistematizar a tomada de decisão, facilitando a opção de escolha, acompanha o modelo de estruturação de comparação pareada, adaptado por Bhushan e Rai (2004), em que se estruturam os critérios de forma visual simples, propiciando fácil compreensão de cada nível hierárquico do problema de decisão.

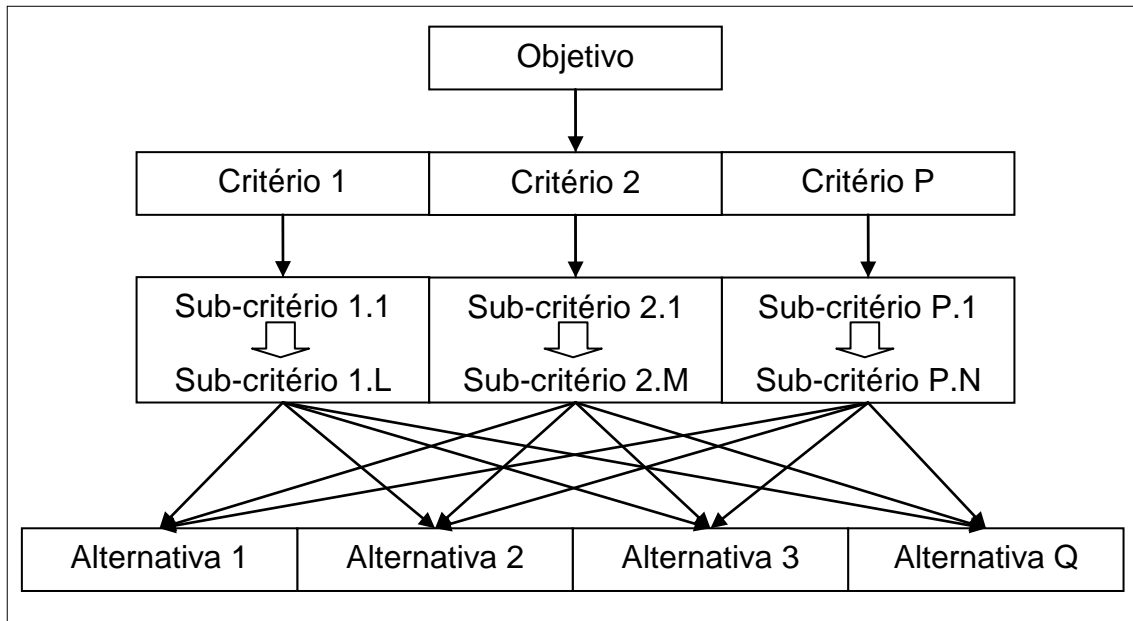


Figura 2 - Modelo de estruturação de decisão e comparação par a par

Fonte: Adaptado de Bhushan e Rai (2004)

Por fim, se esclarece que o AHP é uma ferramenta responsável pela construção de um modelo requisito básico para um problema decisório, a partir de uma estrutura hierárquica de critérios e consequente resolução do problema. Sendo, assim, método de apoio à decisão multicritério para decisor individual ou em grupo, a partir da quebra da complexidade do problema, em partes hierarquicamente menores, ou variáveis, homogeneamente agrupadas.

Dessa maneira, o método em apreço se baseia em três princípios: a construção de uma hierarquia, o estabelecimento de prioridades e a consistência lógica das prioridades (SAATY, 1991, apud RAFAELI; MÜLLER, 2007, p. 3).

A partir da comparação em pares dos atributos em uma estrutura hierárquica, utilizando-se a Escala Fundamental de Saaty, determinada por uma escala de 1 (comparação de elementos igualmente importantes) a 9 (importância absoluta), chega-se a um denominador comum, objetivo da decisão (KIMURA; SUEN, 2003).

<b>Escala numérica</b>	<b>Escala Verbal</b>	<b>Explicação</b>
1	Ambos elementos são de igual importância	Ambos elementos contribuem com a propriedade de igual forma
3	Moderada importância de um elemento sobre o outro	A experiência e a opinião favorecem um elemento sobre o outro
5	Forte importância de um elemento sobre o outro	Um elemento é fortemente favorecido
7	Importância muito forte de um elemento sobre o outro	Um elemento é muito fortemente favorecido sobre o outro
9	Extrema importância de um elemento sobre o outro	Um elemento é favorecido pelo menos com uma ordem de magnitude de diferença
2, 4, 6, 8	Valores intermediários entre as opiniões adjacentes	Usados como valores de consenso entre as opiniões
Incremento 0.1	Valores intermediários na graduação mais fina de 0.1	Usados para graduações mais finas das opiniões

Tabela 1 – Escala numérica de Saaty adaptada

No campo da Administração de Empresas, Silva e Belderrain (2009) aplicaram o método AHP com ratings no SSP (*Supplier Selection Problem*). Segundo os autores, diante do mercado competitivo e globalizado, a escolha apropriada de seus

fornecedores e a qualidade do relacionamento entre as organizações pode acarretar em uma vantagem competitiva, o que possibilita em um bom posicionamento de seu produto ou serviço no mercado. O objetivo do trabalho foi, ante uma gama de fornecedores, selecionar aquele que possuía o melhor produto e, de igual importância, a construção de um relacionamento de longo prazo de acordo com as estratégias internas e externas da organização. Os critérios foram divididos entre: custo, *delivery*, flexibilidade, inovação, qualidade e serviço. Subdivididos em subcritérios e hierarquizados, o resultado foi que, para a devida empresa, a qualidade da mercadoria era o fator de maior relevância, sendo assim, a empresa poderia focar seus esforços naquele que atendia suas exigências.

Dessa maneira, este estudo irá utilizar o método AHP para determinar os atributos dos clientes para escolha de um escritório de advocacia, e desta maneira fornecer informações para os gestores quanto ao perfil de seus clientes, direcionando-os quanto às áreas que exigem maior investimento.

### **2.3.2 AHP Referenciado**

O método AHP referenciado é uma das variações do AHP clássico, em que uma constante de proporcionalidade é introduzida na modelagem matemática. Essa constante “K” é resultado da comparação dos valores relativos aos critérios e sub-critérios. Cada alternativa analisada terá sua importância relativa proporcional ao fator de escala com a soma dos valores absolutos de seus sub-critérios. Assim sendo, “o valor de cada critério é o resultado da soma de seus respectivos valores absolutos” (SILVA; BELDERRAIN, 2000).

### **2.3.3 AHP B-G**

O método AHP B-G se assemelha ao método AHP Referenciado, porém introduz uma nova alternativa em seu modelo matemático evitando a ocorrência de inversão de ordem (SILVA; BELDERRAIN, 2000). Após as comparações pareadas, o critério de maior valor de prioridade é usado para normalização do vetor de prioridades.

### 2.3.4 AHP Multiplicativo

Diferentemente do AHP Clássico, o AHP de Análise Hierárquica Multiplicativo proposto por Lootsma não utiliza a escala linear padrão introduzida por Thomas Saaty, mas sim uma escala geométrica denominada Escala Natural de Lootsma.

Relações semânticas	Valores	
	AHP	MAHP
X é amplamente menos desejável que Y	-8	1/9
X é muito menos desejável que Y	-6	1/7
X é menos desejável que Y	-4	1/5
X é pouco menos desejável que Y	-2	1/3
X é indiferente a Y	0	1
X é pouco mais desejável que Y	+2	3
X é mais desejável que Y	+4	5
X é muito mais desejável que Y	+6	7
X é amplamente mais desejável que Y	+8	9

Tabela 2 – Comparação e correlação numérica entre MAHP e AHP

Fonte: Adaptado de Eguti, Gomes e Belderrain (2007)

### 2.3.5 ANP

Observou-se que o método criado por Saaty possuía algumas limitações, entre essas destacam-se os elementos pertencentes a um mesmo nível hierárquico, os quais deveriam se apresentar independentes. O mesmo autor, Saaty (1996), então propõe a adaptação de seu modelo para um “caso particular”, de maneira que sanasse essa restrição.

De acordo com Saaty (2008) e adaptado por Major e Belderrain (2008), o método ANP (*Analytic Network Process*) pode ser esboçado nas seguintes etapas:

1. Definição de critérios de controles: descrever o problema analisado enriquecido de detalhes, procurando influências que determinam como a decisão pode ser tomada. Nessa etapa serão descritos os objetivos, critérios, sub-critérios e atores;

2. Definição dos clusters: listar os critérios e sub-critérios de acordo com sua hierarquia. Observar também as reações de cada possível decisão: custo e benefício a partir da matriz de comparações pareadas;
3. Definição dos elementos: determinar a rede de clusters e seus elementos que são passíveis a critérios de controle;
4. Definição da rede: determinar os clusters do sistema de feedback para cada critério e sub-critérios e os relacionar, através de flechas, à sua zona de influência;
5. Comparações pareadas entre elementos: escolher a abordagem que será abordada para cada cluster. Deve ser analisado o tipo de relação entre cada elementos e grupos;
6. Construção da matriz original sem pesos: construir a super matriz com cada critério de controle expondo os clusters;
7. Comparações pareadas dos clusters: construir as comparações pareadas em seu próprio cluster (dependência interna) e outros em que exerce relação de influência ou é influenciado (dependência externa);
8. Construção da supermatriz pondera: construir a matriz estocástica através das comparações pareadas de elementos e grupos internos e externos através de seus pesos;
9. Construção da supermatriz limite: computar as prioridades da matriz estocástica, sendo caracterizada redutível ou irredutível;
10. Análise da sensibilidade: de acordo com os quatro méritos: custo, risco, oportunidade e benefício, sintetizar as prioridades de acordo com o peso de cada vetor. Fazer a análise de sensibilidade e interpretar os resultados obtidos.

Lucena procurou utilizar o método ANP com o objetivo de encontrar possíveis maneiras de melhoria no serviço de transporte de passageiros entre municípios no estado da Paraíba. Para tanto, foram construídas as alternativas do plano de ação:

“legalização ou regulamentação do transporte alternativo, restrição do campo de atividades dos transportes alternativos, implantação de programas de qualidade e marketing nas empresas de ônibus, implantação de frotas mistas e permanecer na mesma situação”. Apresentado os resultados, se observou que a terceira alternativa possui a maior relevância para a relação custo/benefício, racionalmente segundo a autora, o benefício e a razão superam o maior custo agregado da opção.

Comparativamente à aplicação do método AHP para a seleção de fornecedores, os pesquisadores Major e Belderrain (2008) também propuseram uma análise do problema SSP a partir do novo modelo ANP com enfoque BOCR (Benefícios, Oportunidades, Custos e Riscos).

Segundo Saaty (2008), o método AHP/ANP é uma ferramenta completa capaz de lidar com problemas de decisões complexas que envolvem feedback e dependência entre os fatores. Por intermédio desse método também é possível se avaliar relações de benefícios, custos, riscos e oportunidades, conceitos chaves para uma boa gestão empresarial. O autor, ainda, defende o caráter de ciência descritiva antes de normativa e prescritiva do AHP/ANP que, de tal modo, valida suposições do usuário que, mesmo irrealistas, interferem no contexto real.

## **2.4 Método Jackknife**

A partir do modelo criado por Quenouille em 1949 de estimação de viés de um estimador sob a divisão em duas subamostras de uma amostra, Tuckey em 1958 adaptou o método, que se denominaria adiante Jackknife, para a construção de estimadores de variância (Neves, 2010). O método Jackknife de reamostragem, similar ao Bootstrap, é usado para estimar o viés e o desvio padrão de um estimador sobre uma determinada amostra. Segundo Walsh (2000), o método Jackknife atua “com base na remoção de dados e, em seguida, recalcula a estimativa alvo fornecendo uma ferramenta de uso geral na Estatística de fácil implementação e solucionadora de deficiências”. O autor ainda confirma que a principal motivação para o uso dessa ferramenta é a redução de viés. Dessa maneira, a lógica a ser seguida é calcular a amostra repetidas vezes sempre tirando um fator por vez até



sua exaustão: toda amostra seja calculada com cada dado uma vez retirado por ocasião.

## 2.5 Distribuição Dirichlet

Peter Gustave Lejeune-Dirichlet estudava uma classe de integrais derivadas do mecanismo celeste quando alcançou uma integral que mais tarde daria origem à distribuição probabilística, o qual leva seu nome devido à utilização de seu modelo de mistura “nite” (GUPTA; RICHARDS, 2001). A Distribuição Dirichlet é um conjunto de distribuições de probabilidades contínuas multivariadas parametrizadas por um vetor real positivo. Segundo Seixas, Zadrozny, Laks, Saade e Conci (2011) a distribuição se refere “à família de distribuições de probabilidades multivariadas, parametrizadas pelo vetor  $\alpha$  e sua função densidade de probabilidade retorna a probabilidade de  $K$  eventos  $X_i$ , dado que cada item foi observado  $\alpha_i - 1$  vezes”.

## **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Quanto ao modo, foi necessária a identificação dos atributos que são levados em consideração para a tomada de decisão do cliente. Foi então realizada uma pesquisa de caráter exploratório através de pesquisas bibliográficas e estudos de casos. Propiciando assim, maior proximidade com o problema, tornando-o explícito (GIL, 1999). De maneira adicional, junto a gestores de organizações os atributos selecionados foram julgados e complementados.

Em seguida, foi então construída a próxima etapa da pesquisa. Segundo Malhotra, a concepção da pesquisa especifica os detalhes de como o projeto de pesquisa deverá ser trabalhado. Podendo assim ser classificado em termos amplos como: exploratório (prover maior compreensão do problema) ou conclusivo (testa hipóteses e analisa relações, também podendo ser subdividido em descritivas ou causais). Assim sendo, de acordo com os resultados dessa pesquisa preliminar, torna possível a construção de uma pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo para clientes e potenciais clientes que teve por objetivo a mensuração dos atributos de preferência para a escolha do escritório de advocacia. Nessas considerações, quanto ao tipo de pesquisa e partindo da premissa que se irão analisar informações obtidas a partir de entrevistas para descrever as características da dada população, deve se considerar uma pesquisa conclusiva descritiva do ponto de vista de seus objetivos finais. Reforçando, de acordo com Gil (1999) esse tipo de pesquisa busca a descrição de características de uma população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área**

Derivado do latim “*ad vocatus*”: o que foi chamado, o advogado é considerado um profissional do encargo público, por assim compor uma das peças da administração democrática do poder Judiciário. Em juízo, o advogado é o responsável em assegurar a proteção dos interesses das partes da lide. O escritório de advocacia nasce da união desses profissionais que buscam a defesa legal dos direitos de seus clientes. Para o presente trabalho foram selecionados dois escritórios de advocacia em Brasília e a entrevista efetuada com um gestor de cada. A identidade desses, tais como das firmas, serão protegida a pedidos. Tratando-os doravante como Gestor 1 e Gestor 2.

O presente trabalho busca a análise de atributos de preferência de escolhas de clientes que buscam essas empresas.

### **3.3 População e amostra**

A população do estudo foram pessoas que utilizam, ou podem vir a utilizar, serviços de uma advocacia em Brasília. De acordo com a possibilidade de acesso por parte do pesquisador a profissionais de dois escritórios de advocacia, a amostra da pesquisa será não probabilística.

Foram coletados os atributos de preferência na escolha do representante legal a partir de uma amostra de 200 pessoas, clientes e prospects de escritórios de advocacia em locais previamente selecionados (clientes e profissionais de escritórios de advocacia e organizações que possuem contato com o ramo jurídico)

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Referências bibliográficas auxiliaram a pesquisa preliminar. Essa, de caráter de ratificação e seleção dos atributos de preferência, foi posta a teste por entrevista

semi-estruturada com gestores e uma amostra de clientes visando a validação do questionário.

A pesquisa final foi estruturada seguindo o modelo do Método AHP com o questionário anteriormente construído, sendo assim os atributos de preferência analisados par a par de acordo com seu respectivo nível. Em seguida utilizado a Distribuição Dirichlet e o método Jackknife para melhor análise e compreensão das comparações entre gestores e amostra de clientes e prospects.

### **3.4.1 Estudo de dados através do AHP, Distribuição Dirichlet e Método Jackknife**

Por meio da utilização do método AHP Clássico nas pesquisas efetuadas junto à amostra, o pesquisador obterá um conjunto de valores correspondentes ao percentual de importância atribuída a cada critério e subcritério. Considerando a disposição dos valores entre 0 e 1, e que a soma de todos equivale 1, conclui-se que esses podem ser tratados como uma Distribuição Dirichlet. Dessa maneira, os parâmetros são estimados por meio da máxima verossimilhança e o valor esperado de cada percentual de importância é obtido (Andrade; Albuquerque, 2012). Em seguida, ainda segundo Andrade e Albuquerque (2012), utiliza-se o Método Jackknife de reamostragem para o cálculo das observações: calculando e armazenando a estatística desejada removendo da amostra uma observação e estimando parâmetros de interesse, incluindo a observação retirada e fazendo novamente os cálculos com outra observação retirada e isso repetidas vezes até a exaustão de todas as observações. Após o término, se calcula o desvio-padrão das estatísticas alcançadas, usado como erro-padrão do estimador do percentual de importância.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Adicionalmente à pesquisa bibliográfica em artigos da área, realizou-se uma pesquisa preliminar em escritórios de advocacia em Brasília, a fim de alcançar os atributos relevantes aos clientes para a escolha por empresas do setor. Após alcançados os critérios e subcritérios que influenciam a tomada de decisão dos clientes, a Árvore de Valor foi desenhada. Novamente apresentada para os profissionais antes pesquisados, sua validação foi aprovada.

A pesquisa final foi efetuada em locais previamente selecionados em uma amostra de 200 pesquisados. Os dados foram devidamente calculados e, em seguida, analisados pelo autor.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta seção será dividida em partes com propósito facilitar a compreensão do leitor. À priori, serão apresentados os resultados da pesquisa preliminar, a qual identificou os critérios e subcritérios para a construção da Árvore de Valores. Em seguida, serão apresentadas as pesquisas dos gestores, apontando suas convergências e divergências quanto ao peso dos critérios da Árvore de Valor. O próximo passo é abordar os pesos dos subcritérios à luz das pesquisas dos gestores e clientes e *prospects*. Por fim, serão comparadas as pesquisas finais dos clientes e *prospects* através da utilização da Distribuição Dirichlet e do Método Jackknife elucidando ainda mais a comparação das visões gestor e cliente.

### **4.1 Resultado da pesquisa preliminar e análise bibliográfica**

Através de pesquisas bibliográficas dos autores Betozi (2006) e Gonçalves e Gonçalves (2011), o pesquisador alcançou os critérios: honorários, ambiente, serviço, advogado e escritório. Válido destacar, que a cada um dos critérios mencionados, seguem os seguintes subcritérios respectivamente: modalidades de

pagamento e porcentagem negociada dos honorários; conforto; transparência, eficiência e sigilo; conhecimento jurídico, experiência em setores do mercado, reputação do advogado, comunicação, disponibilidade, relacionamento e soluções criativas; histórico de resultados, porte e reputação do escritório.

Seguindo a linha de pesquisa, ao apresentá-la aos gestores, acresceram-se subcritérios ainda não listados. O Gestor 1 sugeriu adicionar a localização e instalações no critério “ambiente”, aconselhamento preventivo no critério “advogado” e áreas de atuação do Direito e notoriedade no critério “escritório. O Gestor 2 pontuou a necessidade de acrescentar subcritérios à alternativa “serviço”, quais sejam: profissionalismo e atendimento personalizado. Por fim, construiu-se a Árvore a seguir delineada, com seus atributos, devidamente aprovada pelos gestores:

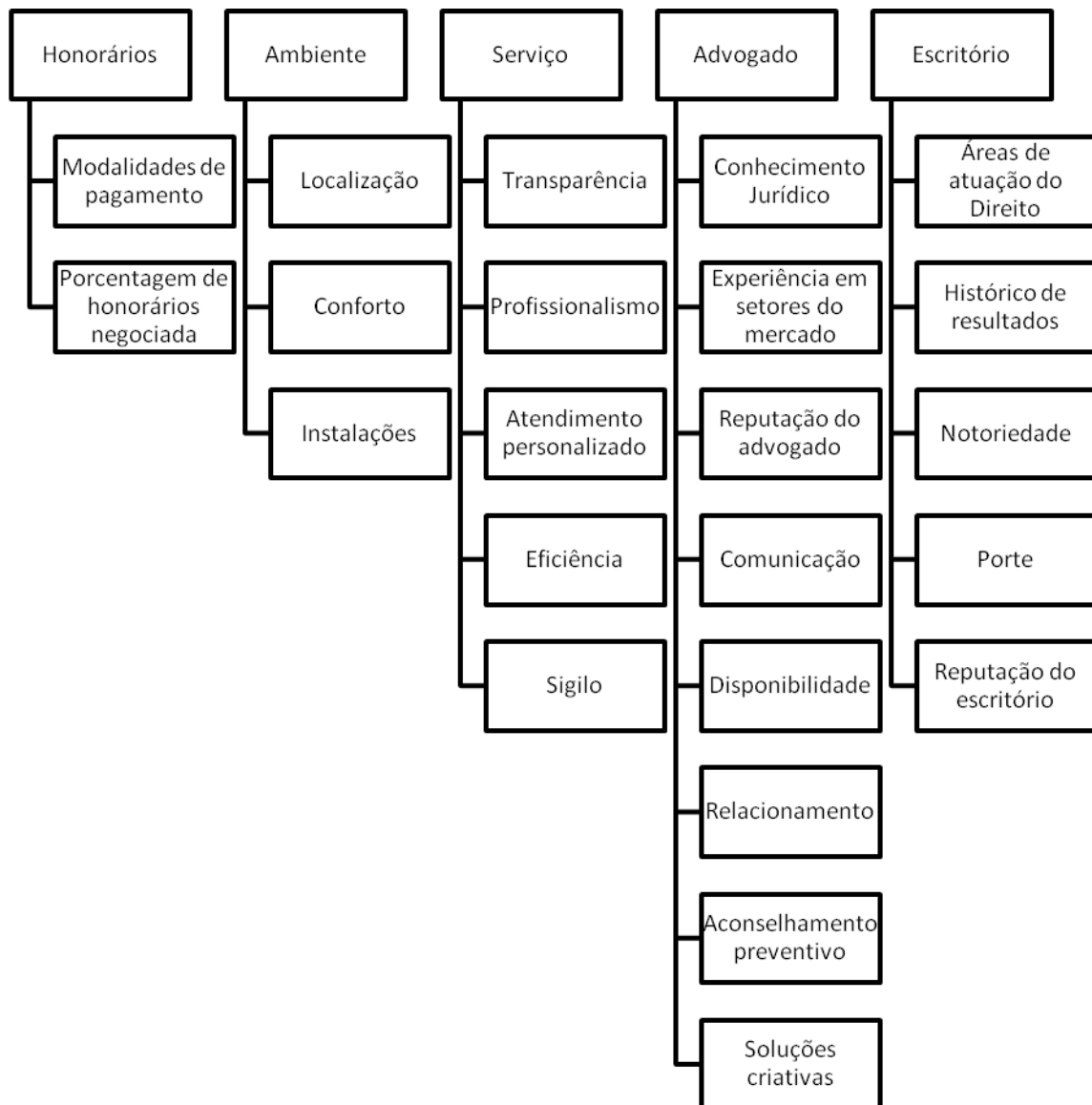


Figura 3 - Árvore de Valores para escritório de advocacia

Fonte: Elaborada pelo autor

## 4.2 Resultados da pesquisa final - critérios

Como explicitado, a pesquisa feita nos parâmetros do método AHP foi realizada para os gestores de cada empresa (Gestor 1 e Gestor 2) e, em seguida, para uma amostra de 200 clientes e *prospects*.

Primeiramente, será aqui apresentado o resultado da pesquisa de cada gestor já em formato de ranking na categoria critérios.

Atributos	Gestor 1	Atributos	Gestor 2
Advogado	46,42%	Advogado	40,64%
Serviço	25,41%	Serviço	35,86%
Escritório	15,97%	Honorários	11,38%
Ambiente	7,56%	Escritório	6,71%
Honorários	4,64%	Ambiente	5,40%

Tabela 3 – Resultados das pesquisas dos gestores: critérios

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que ambos os gestores, apesar da variação de valores, concordam quanto a primeira e segunda colocação dos critérios. Conclui-se, portanto, que a linha de frente apresentada aos clientes refere-se aos serviços oferecidos e aos advogados que representam a firma. Logo, é natural que estrategicamente ofereçam maiores esforços e recursos a esses atributos. Apesar dessa semelhança, o atributo serviço é que possui a maior diferença de valores entre os gestores de 10,45%. Essa divergência dá-se devido ao tamanho das empresas e seu tempo de mercado. A primeira empresa, representada pelo Gestor 1, está presente no mercado de Brasília a mais de 5 anos e possui cerca de 600 clientes. Contrapondo ao escritório representado pelo Gestor 2 que informou funcionarem a aproximadamente 2 anos e representa uma carteira por volta de 100 clientes.

As seguintes colocações são ocupadas pelos critérios: escritório, ambiente e honorários, porém não há concordância entre os gestores sobre suas importâncias comparadas entre eles. Não se pode olvidar que a diferença entre os valores da alternativa “ambiente” é a de menor discrepância entre os gestores, sendo de apenas 2,16%.

Válido destacar a notabilidade do acréscimo que o estudo da amostra trouxe a pesquisa, salientando novos resultados.



Atributos	Amostra Total	Erro-Padrão
Serviço	30,67%	2,05%
Advogado	29,50%	1,94%
Honorários	14,75%	4,26%
Escritório	13,96%	1,48%
Ambiente	10,63%	4,10%

Tabela 4 – Resultado das pesquisas da amostra: critérios

Fonte: Elaborada pelo autor

Novamente, confirmam-se as primeiras duas colocações do ranking, porém agora em posições inversas ao indicado pelas pesquisas dos gestores. O atributo “serviço” obtém a liderança do atributo “advogado” na opinião dos clientes e prospects por uma diferença de apenas 1,17%, confirmando assim o julgamento dos gestores quanto à importância desses dois atributos. Como Trolesi (2005) afirma, o cliente possui dificuldade em diferenciar a prestação de serviço do advogado por ser um tipo de trabalho que exige uma habilidade muito específica, dessa maneira se justifica a preferência dos clientes por um atributo de caráter mais abrangente. O autor ainda alega que tanto o cliente deve estar a par do produto que está adquirindo (no caso do presente estudo, escritório e profissionais) quanto o escritório deve conhecer seu público a fim de alinhar suas políticas. Logo, pode-se aferir que ainda existe espaço para melhorias quanto à postura dos gestores em relação ao atributo serviço para alcançar o anseio de seu público alvo.

Relevante a ressalva que o Gestor 2 apresentou maiores similaridades na ordem de importância dos critérios de sua pesquisa com os resultados da pesquisa da amostra se comparado com o Gestor 1, apesar da diferenciação de valores. Tal índice revela que, mesmo diante do tempo de prestação de serviço e reconhecimento no mercado, o Gestor 2 destaca-se quanto à aproximação da postura esperada dos pesquisados. Resultado esse esperado, uma vez que diante de uma carteira de clientes mais restrita, o gestor afirma possuir contato direto com considerável parte de seus clientes.

### 4.3 Resultados da pesquisa final - subcritérios

Nesta seção serão apresentadas as subdivisões dos critérios já expostos. Inicialmente, como de costume, seguem as pesquisas dos gestores com suas respectivas análises.

Subcritérios	Gestor 1	Gestor 2
Atendimento personalizado	1,21%	7,17%
Porcentagem de honorários negociada	4,06%	9,96%
Histórico de resultados	6,07%	1,99%
Sigilo	3,21%	7,17%
Reputação do advogado	9,89%	13,81%
Soluções criativas	9,64%	5,89%
Notoriedade	3,36%	1,01%
Experiência em setores do mercado	10,53%	8,23%
Conhecimento jurídico	4,49%	2,32%
Profissionalismo	8,91%	7,17%
Transparência	5,56%	7,17%
Aconselhamento preventivo	2,59%	1,05%
Reputação do escritório	4,35%	2,87%
Localização	4,98%	3,76%
Modalidades de pagamento	0,58%	1,42%
Porte	1,48%	0,66%
Instalações	1,91%	1,25%
Eficiência	6,52%	7,17%
Áreas de atuação do direito	0,71%	0,19%
Disponibilidade	1,58%	2,06%
Conforto	0,67%	0,39%
Comunicação	2,57%	2,33%
Relacionamento	5,13%	4,94%

Tabela 6 – Resultado da pesquisa comparativo Gestor 1 x Gestor 2 organizada por percentual de diferença maior para menor: subcritérios

Fonte: Elaborada pelo autor

Como pode ser analisado, o Gestor 1 acredita que o subcritério de maior importância é a “experiência em setores do mercado”. O fato é confirmado face à maneira pela qual direciona seu marketing jurídico e baseia suas estratégias de atuação, em consonância com sua própria experiência, por ser uma empresa tradicional em Brasília.

Diferentemente, o Gestor 2 afirma que a reputação do advogado é o subcritério de maior importância. Portanto, exige maior comprometimento de seus profissionais, diante da publicação de matérias em suas respectivas áreas, enfatizando temas polêmicos, bem como participação em seminários ou palestras, meio de divulgação do nome do escritório e do profissional que o compõe. O gestor afirma: “essa política possui o objetivo de manter o profissional alinhado com as novidades jurídicas e trazer visualização à firma que fica sempre presente nos encontros da área”. Quanto à importância atribuída ao último item do ranking “áreas de atuação do Direito”, leva-se em consideração que quando o cliente busca o escritório ele já está ciente das áreas que a empresa atua, sendo assim existe um público alvo específico.

Conclui-se que não apenas os gestores possuem uma preferência específica nos subcritérios, mas que despendem esforços focando seu marketing jurídico.

Dando prosseguimento, é analisado os resultados dos subcritérios da amostra.

Subcritérios	Amostra Total	Erro-Padrão
Eficiência	5,56%	1,46%
Profissionalismo	5,55%	1,44%
Transparência	5,54%	1,42%
Modalidades de pagamento	5,53%	1,40%
Porcentagem dos honorários negociada	5,53%	1,40%
Sigilo	5,53%	1,40%
Experiência em setores do mercado	4,39%	0,66%
Conhecimento jurídico	4,38%	0,65%
Reputação do advogado	4,38%	0,65%
Atendimento personalizado	4,37%	0,65%
Aconselhamento preventivo	4,37%	0,65%
Soluções Criativas	4,37%	0,65%
Histórico de resultados	4,37%	0,65%
Localização	4,36%	0,65%
Conforto	4,36%	0,65%
Instalações	4,36%	0,65%
Reputação do escritório	3,23%	1,20%
Disponibilidade	3,23%	1,18%
Comunicação	3,22%	1,17%
Relacionamento	3,22%	1,17%
Áreas de atuação do Direito	3,22%	1,17%
Notoriedade	3,22%	1,17%
Porte	3,20%	1,13%

Tabela 6 – Resultado da pesquisa da amostra: subcritério

Fonte: Elaborada pelo autor

Diferente da análise dos gestores, os clientes e prospects não possuem um subcritério de preferência de valor consideravelmente maior que o resto. Isso porque o público pouco conhece os detalhes específicos do serviço que lhe é ofertado. Outro argumento que comprova essa afirmativa é o fato das primeiras posições do ranking serem ocupadas por subcritérios que são características de outras organizações: eficiência, profissionalismo e transparência. Assim sendo, o cliente, que pode ter ciência dos trâmites legais ou não, apresenta muito valor á prerrogativa de ter fé no serviço que está contratando.

Vale ainda ressaltar novamente o critério que deteve a atenção da amostra, o serviço. Esse critério foi o que mais aproximou os gestores da amostra no sentido que seus subcritérios tiveram os valores comparativos mais próximos.

Subcritério	Média - gestores	Subcritério	Amostra
Eficiência	23,67%	Eficiência	29,94%
Profissionalismo	27,67%	Profissionalismo	25,44%
Transparência	21,86%	Transparência	17,16%
Sigilo	16,61%	Sigilo	16,35%
Atendimento personalizado	10,20%	Atendimento personalizado	11,11%

Tabela 7 – Valores dos subcritérios em serviço

Fonte: Elaborada por autor

Logo, observam-se traços de semelhança de opinião entre gestores e amostra no critério “serviço”.

#### 4.4 Resultados comparativos finais

Concluindo, esta seção apresenta a comparação entre as visões de gestor e cliente através das ferramentas Distribuição de Dirichlet e Método Jackknife.

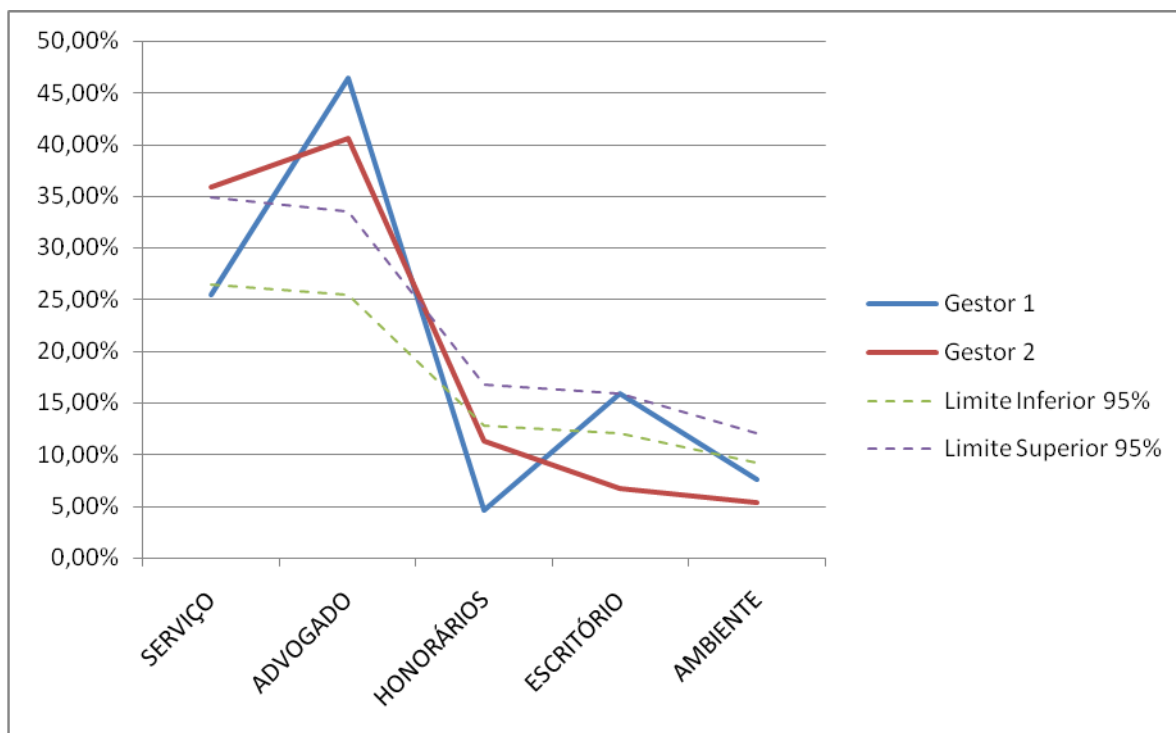


Gráfico 1 – Análise critérios gestor x cliente

Fonte: Elaborada pelo orientador

O intervalo de confiança foi construído através das observações da amostra uma vez que a pesquisa não foi feita em forma de censo de toda população em estudo. Conclui-se que uma hipótese é validada uma vez que a opinião do gestor se encontra dentro desse intervalo.

Como observado, apenas o critério escritório para o Gestor 1 possui valor percentual dentro do intervalo de confiança. Para ambos os gestores os critérios serviço, advogado, honorários e ambiente possuem valores fora do intervalo de confiança, gerando diferenças estatisticamente relevantes. Novamente, apesar dos critérios seguirem certa lógica de posicionamento, nota-se que os gestores podem adotar estratégias que busquem o alinhamento de sua prestação de serviço e marketing com o desejado por seus clientes.

A maior discrepância de valores encontra-se no critério “advogado”. Acredita-se que essa exista em razão do advogado ser o maior bem do escritório de advocacia, segundo os gestores. Almeja-se a contínua atualização do advogado, para tanto se investe quantidade significativa de recursos da empresa para qualificar o profissional.

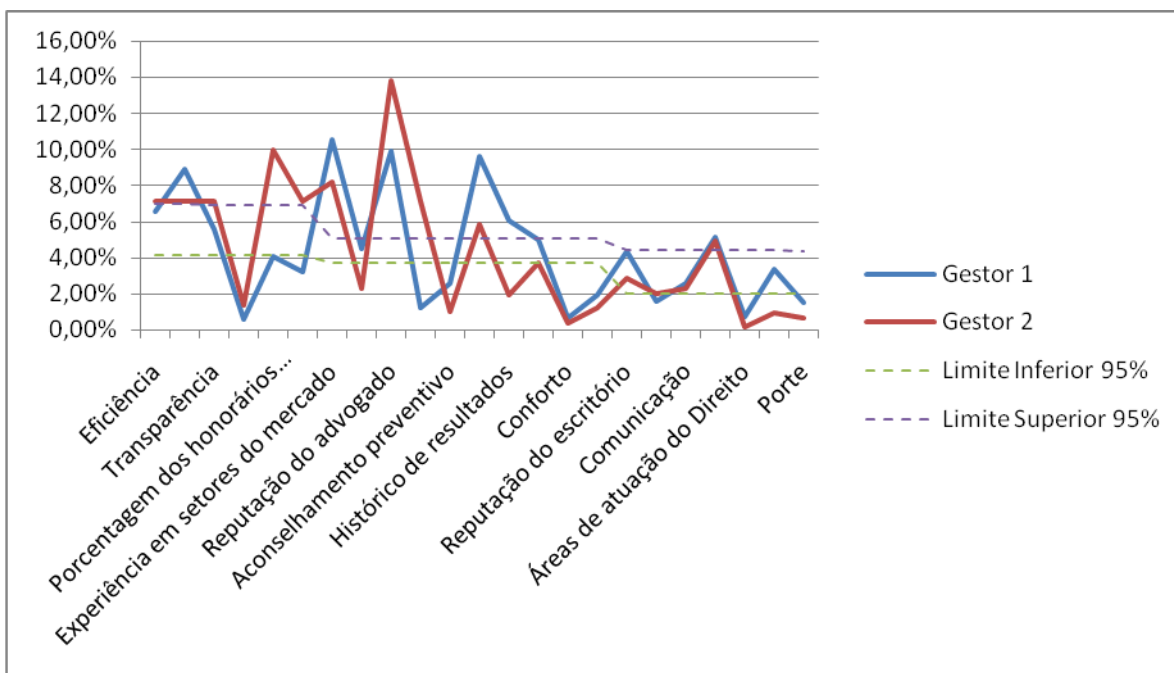


Gráfico 2 – Análise subcritérios gestor x cliente

Fonte: Elaborada pelo orientador

Confirmando o argumento anterior, novamente os gestores dão generosa importância ao advogado. O subcritérios “reputação do advogado” é o que apresenta a maior oposição à visão do cliente. Enquanto ambos os gestores devotam confiança à reputação do mercado e experiência em setores do mercado, os clientes divergem apresentando maior importância à eficiência.

Quanto ao Gestor 1, os subcritérios: eficiência, transparência, porcentagem dos honorários, conhecimento jurídico, localização, reputação do escritório, comunicação e notoriedade apresentaram valores percentuais dentro do intervalo de confiança. Já o Gestor 2 possuiu mais resultados com diferenças estatisticamente significantes, tendo dentro do intervalo de confiança apenas as alternativas: localização, reputação do escritório, disponibilidade e comunicação.

Repassando que o Gestor 1 possui mais experiência de mercado, fator que contribuiu para um número maior de critérios e subcritérios dentro do intervalo de confiança.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Considerando o alto grau de relevância e implicação com o resultado aspirado, a escolha de um escritório de advocacia para representação legal e aconselhamento jurídico é tida como uma tomada de decisão complexa. Apesar das regras impostas pelo Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil, o marketing jurídico vem aos poucos desafiando a visão tradicionalista do setor. Como elucida Engel e Miniard (2000), o prestador de serviço deve ter ciência dos atributos que influenciam as escolhas de seus clientes a fim de adequar seu serviço.

Por intermédio de uma ferramenta de Apoio à Tomada de Decisão comprovadamente confiável em diversos campos científicos, o Método AHP, o autor modela sua pesquisa nos padrões conferidos por Saaty (1980) encontrando os critérios e subcritérios junto à pesquisa bibliográfica e gestores de firmas e, em seguida, expõe a uma amostra de clientes e prospects que avaliam e valoram essas alternativas. Dessa maneira se faz possível uma comparação entre as visões de gestor e público.

Tendo em consideração os pesos de influência do público para a escolha de um escritório de advocacia através dessas pesquisas, o gestor se depara com uma forte aliada em seu manejo estratégico.

A presente pesquisa possibilita uma criação de um diferencial competitivo entre as empresas como percebido na forte influência do critério serviço por parte dos clientes. Quanto aos seus objetivos, os atributos foram identificados e mensurados tanto por parte de gestores e público. Dessa forma, sendo alcançado o propósito inicial de identificação, mensuração e comparação desses atributos.

Apesar de, como visto anteriormente, terem existido pontos de semelhança entre esses agentes, ainda há muito que se considerar nos planos de investimento de atenção e recursos por parte dos gestores. Ambos os gestores concordaram quanto à classificação dos atributos advogado (em 1ª posição) e serviço (em 2ª posição). Porém, quando comparado com os resultados da amostra de clientes e *prospects*, o atributo serviço ganha destaque e leva uma pequena vantagem de valor sob advogado. Quanto aos outros critérios, apenas o Gestor 2 consegue semelhança nas posições comparadas à amostra, mas também existem diferenças de valores que podem ser trabalhadas.

Como já era esperado, cada gestor atribui maior valor ao subcritério adjacente ao ponto forte de sua própria firma. Todavia, a amostra valora subcritérios que são comuns a outras empresas como: eficiência, profissionalismo e transparência.

O número restrito de artigos científicos no campo do marketing jurídico nacional (cada nação possui suas próprias leis jurídicas) limitou o potencial da pesquisa bibliográfica, entretanto satisfatório. Quanto às pesquisas, assume-se que um trabalho feito restritamente com clientes atualizados de um número maior de organizações poderia chegar a conclusões diferentes.

Finalmente, os gestores poderão considerar os resultados aqui obtidos para manobra de estratégias gerais. Caso desejem táticas mais específicas, sugere-se considerar aplicar um estudo com as mesmas ferramentas dentro de sua própria empresa com seus clientes e potenciais clientes.



## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, T. W. C.; ALBUQUERQUE, P. H. M. **Tomada de Decisão Usando o Analytic Hierarchy Process (AHP) para a Seleção de um Curso para Concurso Público.** TAC, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, art. 2, p. 19-32, Jan/Jun. 2012.
- BANDEIRA, D.L.; BECKER, J.L.; ROCHA, A.K. **Sistemática multicritério para priorização de embarques marítimos.** Revista Administração Marketing - RAM, São Paulo, v. 11, n. 6, p. 107-130, Ago. 2010.
- BATOCCHIO, M. C. A. **Utilização de Sistemas Especialistas no Planejamento Estratégico de Marketing.** Revista Network Technologies. 2009. Disponível em:<<http://201.77.115.89:8080/ojs2009/index.php/technologies/article/view/65>>. Acessado em: 21 Mai. 2011.
- BAZERMAN, M. H. **Processo decisório.** 7ª Edição, Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- BERTOZZI, R. D. **Marketing jurídico: A nova guerra dos advogados.** 5. tiragem. Curitiba: Juruá, 2006.
- BHUSHAN, N.; RAI, K. **Strategic decision making – Applying the Analytic Hierarchy Process.** New York: Springer, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CLEMENT, R.T.; REILLY, T. **Making hard decisions with decision tools.** 2nd ed. Duxbury: Pacific Grove, 2001.
- COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1992.
- CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL.** Relator: Modesto Carvalhosa. Brasília, 1995.
- COSTA, F.J.; MAZZA, I.; RAMOS, R.R.; PLUTARGO, F.F. **Uma análise interesse de estudantes de administração pela área de marketing.** Revistas de Negócios. , v. 14, n. 3, Jul./Set. 2009.
- DAY, G. S. The market driven organization: understanding, attracting, and keeping Valuable **customers.** New York: The Free Press, 1999.
- DURO, J.A.Z. **Decidir ou não decidir: o processo decisório.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- EGUTI, C. C. A.; GOMES, J. O.; BELDERRAIN, M. C. N.; **Aplicação do método AHP multiplicativo na escolha de máquina ferramenta de 5 eixos – Estudo de caso.** Cusco, 2007.

ENGEL, J.; BLACKWELL, R.; MINIARD, P. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC. 641 p. 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, L.F.A.M. **O ensino do Método AHP a futuros Administradores: Análise Crítica e Experiência Didática**. REVISTA ANGRAD – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, v.6, n.3, Jul a Set. 2005.

GOMES, L.F.A.M.; GOMES G.F.S.; ALMEIDA, A.T. **Tomada de decisão gerencial enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, L.F.A.M.; ARAYA, M.C.G.; CARIGNANO, C. **Tomada de decisões em cenários complexos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GONÇALVES, M.A.P.; GONÇALVES, A.M. **O Estado do Marketing Jurídico: Brasil e México**, 2011.

GONÇALVES, M.A.P.; HODGES, S. **O Estado do Marketing Jurídico na América Latina**, 2007.

GUIMARÃES, I.F. **Tomada de Decisão com Múltiplos Critérios na Seleção de Equipamento Médico – Hospitalar**. Itajubá, 2007.

GRANEMANN, S.R.; GARTNER, I.R. **Seleção de Financiamento para Aquisição de Aeronaves: uma Aplicação do Método de Análise Hierárquica (AHP)**. Santa Catarina, 1998.

HAMMOND, J.S.; KEENEY, R.; RAIFFA, H. **Como tomar decisões inteligentes. Decisões inteligentes: somos movidos a decisões – como adaptar alternativas e tomar a melhor decisão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HASTIE, R. **Problems for judgment and decision making**. Annual Review of Psychology, Palo Alto, v. 52, p. 653-683, 2001.

HOFFHERR, G.D. **O Livro Ferramenta: Tomada de decisão e Planejamento para Otimizar Resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1998.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. **Rational Choice and the Framing of Decisions: Journal of Business**, v.59, p.251-278, 1986.

KIMURA, H.; SUEN, A.S. **Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais**. RAE – eletrônica, v. 2, n. 1, Jan./Jun. 2003.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. Tradução por Eduardo Lasserre. 2ª edição. São Paulo: Monole, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. Tradução por Mônica Rosenberg, Brasil Fernandes, Cláudia Freire. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KONRAD, F. B.; BORGHETTI A.F. **A Secretária Executiva, o Marketing Pessoal e os Advogados Dos Escritórios de Advocacia de Venâncio Aires/RS**. Revista Destaques Acadêmicos, ano 2, n. 2- Cchj/UNIVATES, 2010.

KRAUSZ, R. R. **Administre bem o seu tempo**. São Paulo: Nobel, 1986.

LOVELOCK, C; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologias e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUCENA, L. F. L.; **A análise multicriterial na avaliação de impactos ambientais**. Paraíba.

LUPPE, M.R.; ANGELO, C.F. **As decisões de consumo e a heurística da ancoragem: uma análise da racionalidade do processo de escolha**. Revista Administração Marketing – RAM. São Paulo, v. 11, n. 6, p. 81-106, Ago. 2010.

MAJOR, G. L. A.; BELDERRAIN, M. C. N. **Problema de seleção de fornecedores: uma abordagem através do Método de Apoio Multicritério à Decisão ANP (Analytic Network Process)**. ITA, 2008.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Além da Hierarquia**. São Paulo: Atlas, 1995.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: Estratégias Bem Sucedidas Para a Era do Cliente**. Rio de Janeiro: Campos, 1992.

MELO, D.A. **Discussão sobre a problemática na interface entre as funções marketing e produção**. Munich, 1995.

MORITZ, G.O.; PEREIRA, M.F. **Processo Decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

NEVES, M.; **Breve Introdução às Metodologias Bootstrap e Jackknife**. TA/ISA 2010.

NICOLETTI, M.C. **O modelo de aprendizado de máquina baseado em exemplares: principais características e algoritmos**. São Carlos: EdUFSCar, 2005.

PASSAMAI, F. ; AGUIAR, V.R.L. **A Importância da Tomada de Decisão a Administração das Organizações: aferição pela metodologia de jogos de empresa**. Joinville, SC: Revista Univille, v.6, n.1, Jul/Dez 2001.

PEREIRA, M.J.L. de B., FONSECA, j.g.m. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PERROCA, M.G. Valores **que Norteiam o Processo de Tomada de Decisão da Enfermeira**. REVISTA DA ESCOLA DE ENFERMAGEM DA USP, v.31, n.2, Ago 1997.

RODRIGUES, G.L.V; GOMES, L.F.A.M. **Marketing de Informações para o Varejo: O Método Zapros – LM**. Rio de Janeiro: Universidade FUMEC, 2008.

ROSSI, C.A.V.; LUCE, F.B. **Disciplina da Gestão de Negócios Varejo**. Porto Alegre: UFRGS, 2007

ROTTERDAN, M. S.; BELDERRAIN, M. C. N.; **Considerações sobre métodos de decisão multicritério**. Instituto Tecnológico de Aeronáutica / Divisão de Engenharia Mecânica-Aeronáutica, 2000.

SAATY, Thomas L. **The legitimacy of renk reversal**. New York: Omega, 1984.

SAATY, Thomas L. **The analytic hierarchy process**. New York: McGraw-Hill, 1980.

SAATY, Thomas L. **Método de Análise Hierárquica**. Tradução de Wainer da Silveira e Silva. Rio de Janeiro, 1991.

SEIXAS, F. L.; ZADROZNY, B.; LAKS, J.; SAADE, D. C. M.; CONCI, A. **Sistema de Apoio à Decisão Aplicado ao Diagnóstico da Doença de Alzheimer**. Rio de Janeiro, 2011.

SILVA, A. C. S.; **O problema de seleção de fornecedores: abordagem AHP com uso de ratings**. Bento Gonçalves, XLII SBPO 30/08 a 03/09.

SOUZA, S.C.B. **Marketing esportivo da Caixa como fator de vantagem competitiva sustentável**. Brasília: FGV, 2003.

TINOCO M. A. C.; RIBEIRO J. L. D. **Estudo Qualitativo dos Principais Atributos que Determinam a Percepção de Qualidade e de Preço dos Consumidores de Restaurantes a La Carte**. Gestão e Produção, v.15, n.1, Jan - Abr. 2008.

TROLESÍ, D. D. **Marketing Jurídico: Influências das Normas da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) na Estruturação de Estratégias de Fidelização Mercadológica para Escritórios de Advocacia**. São Paulo, 2005.

WIND, Y. ; SAATY, T. **Marketing Applications of the Analytic Hierarchy Process**. Management Science, Vol. 26, N. 7, p. 641-658, 1980.

ZELENY, MILAN. **Six Concepts of Optimality**. TIMS/ORSA Joint Meeting, Boston, USA, 1994.



## **ANEXOS**

### **Anexo A – Provimento No. 94/2000**

Provimento No. 94/2000 - Publicidade, propaganda e a informação da advocacia.

#### **Provimento No. 94/2000**

#### **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 acentos 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 4.585/2000 COP,

#### **RESOLVE:**

Art. 1º. É permitida a publicidade informativa do advogado e da sociedade de advogados, contanto 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 de 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 telefone 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 meios 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 a 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 persuasivas, de auto-engrandecimento ou de comparação;
- d) divulgação de valores dos serviços, sua gratuidade ou 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 pagamento de honorários;
- j) menção a título acadêmico não reconhecido;
- k) emprego de fotografias e ilustrações, marcas ou 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) placa 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 argüido 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 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. 10. 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 (PR)

---

\*Publicado no Diário de Justiça da União de 12 de setembro de 2000, página 374, Seção 1 - Eletrônico.

## **Anexo B – Código de Ética e Disciplina da OAB, CAPÍTULO IV DA PUBLICIDADE**

### **CAPÍTULO IV DA PUBLICIDADE**

**Art. 28.** O advogado pode anunciar os seus serviços profissionais, individual ou coletivamente, com discrição 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 ou 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 especificação 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.