

APLICAÇÃO DE MÉTODO MULTICRITÉRIO NA ESCOLHA DE ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

Pedro Henrique Melo ALBUQUERQUE¹
José Alexandre SIMÕES¹

- RESUMO: O presente estudo se baseia no processo de tomada de decisão do cliente, analisando sua avaliação quanto as 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. Finda a pesquisa exploratória, faz-se 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, observou-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.
- PALAVRAS-CHAVE: Tomada de decisão. AHP; marketing jurídico; escritório de advocacia.

1 Introdução

O alinhamento entre os atributos e critérios prioritários para os gestores e clientes quanto à tomada de decisão para a aquisição de um determinado produto é fundamental para boa gestão de negócio, uma vez que o gestor deve ter suas ações pautadas no interesse dos clientes e qualquer divergência poderá fadar a organização ao fracasso.

Nesse contexto 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.

O objetivo deste trabalho é então estudar como os clientes e gestores de escritórios de advocacia quantificam os principais critérios e atributos associados à contratação do serviço de advocacia sobre a ótica do marketing jurídico e do campo da tomada de decisões.

¹ Universidade de Brasília - UNB, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FACE, Campus Universitário Darcy Ribeiro, CEP: 70910-900, Brasília, DF, Brasil. E-mail: pedroa@unb.br

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:

1. Os critérios de resolução do problema são, no mínimo, dois que conflitam entre si;
2. tanto os critérios como as alternativas não estão claramente definidos, sendo as consequências não devidamente compreendidas;
3. os critérios e alternativas podem ser interligados;
4. as soluções do problema não são bem definidas, podendo gerar dúvida quanto ao que são critérios e o que são restrições;
5. as restrições do problema não são bem definidas, podendo gerar dúvida quanto ao que são critérios e o que são restrições;
6. alguns critérios são quantificáveis, enquanto outros merecem juízo de valor;
7. a escala para um determinado critério pode ser cardinal, verbal ou ordinal, dependendo dos dados disponíveis e da própria natureza dos critérios.

Neste contexto, a finalidade deste estudo é identificar de maneira prática como os clientes selecionam os escritórios de advocacia para representação ou consultoria legal e avaliar o grau de importância de atributos entre si analisados. Tal decomposição faz-se 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 texto, o Método de Análise Hierárquica (AHP – *Analytic Hierarchical Process*), 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).

A pesquisa procura responder quais são os pesos de influência dos atributos que clientes de escritórios de advocacia levam em consideração ao escolher tais empresas. Ao fornecer essas preferências dos clientes, ao gestor de escritório jurídico, este 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 prospectos -, utiliza-se esse conhecimento das preferências dos atributos de mercado em estratégias de aprimoramento e alinhamento do serviço de acordo com as 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.

2 Contexto histórico

A união de países formando blocos econômicos e a crescente capacidade de fluxo de informações forçaram economias a se tornar ambientes progressivamente mais globalizadas, e isso tem levado 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). 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 tem de certo modo “burlado” a característica tradicionalista do setor sendo um forte aliado da agregação de valor e, conseqüentemente, de diferenciação competitiva de escritórios. 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 Ehrlich (2007) em sua dissertação “*Marketing Strategy: The Foundation to Building a Successful Law Practice*” especializar-se em 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.

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 (TROLESKI, 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 JUS BRASIL (2012), 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.

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 JUS BRASIL (2012), 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 vista 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 socioeconômico (JUS BRASIL, 2012).

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 (TROLESI, 2005).

3 Ferramental do marketing

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).

Nesse texto, a ferramenta utilizada é o método AHP, esse método é aplicado mediante a fase da estruturação e a fase de avaliação. Segundo Bandeira, Becker e Rocha (2010), a estruturação é o desenvolvimento de uma estrutura hierárquica que mostra o objetivo de decisão, os critérios e as alternativas de decisão, conforme Figura 1. A avaliação refere-se ao julgamento de valor do decisor, que são estabelecidos entre as alternativas, entre os sub-critérios ou critérios ante ao objetivo, ou possível solução do problema.

Segundo Saaty (1980), a fase de avaliação sucede a montagem da estrutura hierárquica, onde por comparações par a par, organiza-se os critérios, sub-critérios e alternativas em matrizes quadradas, onde os elementos mostram a importância de um objeto e relação a outro.

As comparações seguem uma escala de preferência relativa, respeitando o limite psicológico definido por Saaty (1980), onde o ser humano pode, no máximo, julgar corretamente 7 ± 2 pontos, ou seja, nove pontos para distinguir essas diferenças (GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2004). Em seguida, segue o processo de normalização da

coluna, onde são estabelecidos os pesos de cada atributo, ou seja, a classificação das alternativas em relação a cada atributo.

O próximo passo é o cálculo da média aritmética dos valores das linhas, onde o valor encontrado será o peso relativo do atributo na linha. Os pesos são relativos, pois estes valores podem estar relacionados hierarquicamente com os outros atributos superiores a eles.

Em síntese, a aplicação do método AHP pode ser dividida em quatro etapas (Iañes e Cunha, 2006):

1. Estruturar os objetivos, atributos e alternativas em uma hierarquia;
2. Obter os dados dos julgamentos comparativos de cada par dos fatores de decisão em um dado nível do grupo, existindo, ainda, a necessidade de verificação do nível de consistência dos julgamentos de cada grupo;
3. Determinar as prioridades relativas dos pesos dos atributos de decisão, em cada nível ou grupo; e
4. Consolidar todos os pesos, propagando o efeito dos pesos na estrutura até o nível das alternativas. A recomendação da decisão é dada pela classificação das alternativas de decisão, ordenadas relativamente ao objetivo global.

Desta forma, os escritórios de advocacia, para que possam aperfeiçoar seus serviços, precisam conhecer a realidade da empresa e o mercado em que atuam. Assim, 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.

4 Metodologia

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. Segundo a taxonomia proposta por Miguel (2011) essa pesquisa trata-se de uma modelagem matemática aplicada a um conjunto de dados amostrados.

Em seguida, foi então construída a próxima etapa da pesquisa. Segundo Malhotra (2004), a concepção da pesquisa a qual possuiu caráter qualitativo e quantitativo para clientes e potenciais clientes objetivando a mensuração dos atributos de preferência para a escolha do escritório de advocacia.

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. A população do estudo foram pessoas que utilizam, ou poderiam vir a utilizar, serviços de uma advocacia em Brasília.

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

Referências bibliográficas auxiliaram a pesquisa preliminar a qual possuiu 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 à 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 usando a proposta de Andrade e Albuquerque (2012) os pesos foram avaliados quanto a sua significância estatística por meio do método de reamostragem Jackknife e pela distribuição de probabilidade Dirichlet.

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*) ambos desenvolvidos pelo matemático Thomas L. Saaty (respectivamente construídos em 1977 e 1996).

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. Depois de 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 indivíduos no ano de 2012. Os dados foram devidamente tratados e aplicados no AHP, em seguida, analisados pelos autores.

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 é igual a 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 os 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, usando-o como erro-padrão do estimador do percentual de importância.

5 Resultados

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 prospectos. Por fim, serão comparadas as pesquisas finais dos clientes e prospectos através da utilização da Distribuição Dirichlet e do Método Jackknife elucidando ainda mais a comparação das visões gestor e cliente.

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, acrescentaram-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:

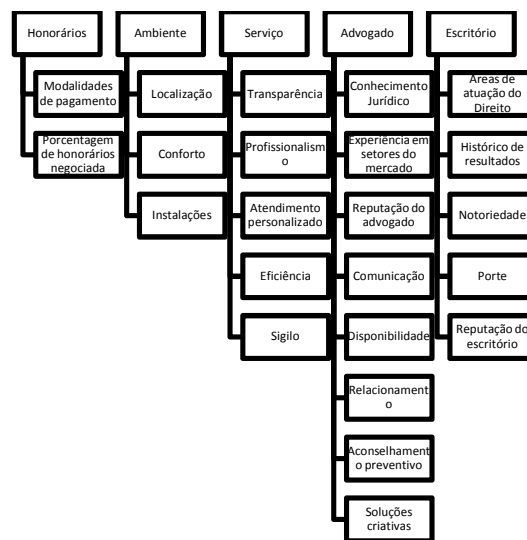


Figura 1 - Árvore de valores para escritório de advocacia. Etapas de desenvolvimento do projeto “VoiceAnalisys”. Fonte: Elaborada pelos autores

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 prospectos. Primeiramente, será apresentado na Tabela 1 os resultados da pesquisa de cada gestor já em formato de ranking na categoria critérios.

Table 1 - Resultados das pesquisas dos gestores: 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%

Fonte: Elaborado pelos autores

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 apresentados na Tabela 2.

Table 2 - Resultado das pesquisas da amostra: critérios

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%

Fonte: Elaborado pelos autores

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 prospectos 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.

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

Table 3 - Resultado da pesquisa comparativo Gestor 1 x Gestor 2 organizada por percentual de diferença maior para menor: subcritérios

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%

Fonte: Elaborado pelos autores

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, são analisados os resultados dos subcritérios da amostra, apresentados na Tabela 4.

Table 4 - Resultado da pesquisa da amostra: subcritério

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%
Areas de atuação do Direito	3,22%	1,17%
Notoriedade	3,22%	1,17%
Porte	3,20%	1,13%

Fonte: Elaborado pelos autores

Diferente da análise dos gestores, os clientes e prospectos 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.

Table 5 - Valores dos subcritérios em serviço

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

Fonte: Elaborado pelos autores

Logo, observam-se traços de semelhança de opinião entre gestores e amostra no critério “serviço”. Concluindo, esta seção apresenta a comparação entre as visões de gestor e cliente através da Distribuição de Dirichlet e do Método Jackknife.

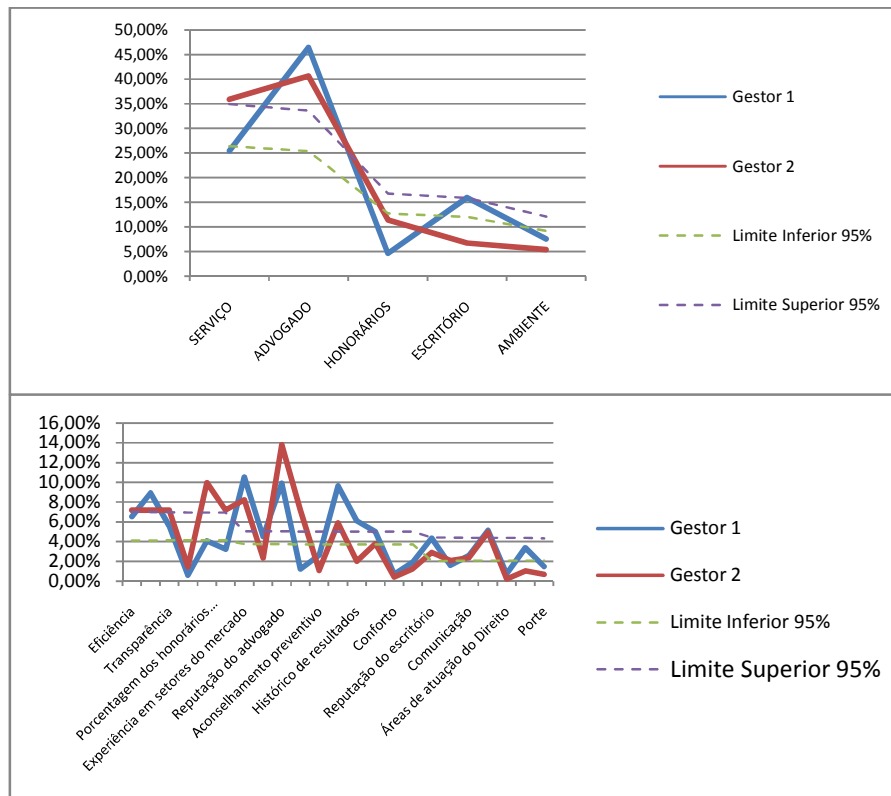


Figura 2 – Análise critérios gestor x cliente. Fonte: Elaborado pelo orientador

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 em relação a amostra obtida. 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 diferença 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.

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 a 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.

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, os autores modelaram sua pesquisa nos padrões conferidos por Saaty (1980) encontrando os critérios e subcritérios junto à pesquisa bibliográfica e gestores de firmas e, em seguida, expondo a uma amostra de clientes e prospectos que avaliam e valoram essas alternativas, possibilitando assim a comparação entre os resultados observados pelos gestores em relação aos seus clientes. 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, o atributo serviço ganha destaque e leva uma pequena vantagem de valor sobre o atributo advogado. Quanto aos outros critérios, apenas o Gestor 2 consegue semelhança nas posições comparadas à amostra, mas também existem diferenças de valores que ainda 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.

ALBUQUERQUE, P. H. M.; SOMÕES, J. A. Decision-making using the AHP: Select of a law office based on customers preference attributes. *Rev. Bras. Biom.*, São Paulo, v.30, n.4, p.509-527, 2012.

- *ABSTRACT: This study is based on the process of decision-making of the customer, analyzing its assessment as to the characteristics, quality attributes and reputation of services. It is essential for the company since the study of the personal choices of costumers provides recognition for the organization in the market. After the exploratory research, it becomes possible to offer a decision tool, which is imperative to attract new customers and gain notoriety in the legal field. Through the AHP method for multicriteria decision making, it was feasible to analyze and compare the data obtained from questionnaires given to the manager and potential clients of a law firm. From the analysis of the results, it is observed that even for companies already active and experienced in the Brasília's, there are space for strategies improvements so that the company offers accurately the desires of the customers.*
- *KEYWORDS: Decision making; AHP; legal marketing; law firm.*

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, p.19-32, 2012.

BANDEIRA, D. L.; BECKER, J. L.; ROCHA, A. K. Sistemática Multicritério para Priorização de Embarques Marítimos. *Revista Administração Marketing*, São Paulo, v.11, n.6, p.107-130, 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>>. Acesso 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*. 5a. 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*. 2. ed. Duxbury: Pacific Grove, 2001.

COBRA, M. H. N.. *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, 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.

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

EHRlich, GREG. *Marketing strategy: the foundation to building a successful law practice*. Southwest Airlines Fact Sheet, 2007.

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, 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.

GUPTA, R. D.; RICHARDS, D. S. P. The history of the Dirichlet and Liouville distributions. *International Statistical Review*, v.69, n.3, 433 – 446.

- 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, 1998.
- IAÑES, M. M; CUNHA, C. B. Uma metodologia para a seleção de um provedor logístico. *Revista Produção*. v.16, n.3, p.394-412, 2006.
- KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Rational choice and the framing of decisions. *Journal of Business*, v.59, p.251-278, 1986.
- JUS BRASIL, DEPARTAMENTO DE MKT. *Marketing jurídico ético: o que pode e o que não pode ser feito*. Disponível em: <www.jusbrasil.com.br/resources/marketing_juridico_etico.pdf>. Acesso em dez.2012.
- KIMURA, H.; SUEN, A. S. Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais. *RAE – eletrônica*, v.2, n.1, 2003.
- 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.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MARINS, C. S.; SOUZA, D. O. ;BARROS, M. S. *O uso do método de análise hierárquica (Ahp) na tomada de decisões gerenciais: um estudo de caso*. Rio de Janeiro: XLI SBPO 2009 - Pesquisa Operacional na Gestão do Conhecimento.
- 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.
- MIGUEL, P. A. C. *Metodologia de Pesquisa*, 2.ed. Campus / Elsevier, 2011.
- 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. *Revista Univille*, Joinville, v.6, n.1, 2001.

- PEREIRA, M. J. L. B., FONSECA, J. G. M. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books, 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
- SAATY, T. L. *The analytic hierarchy process*. New York: McGraw-Hill, 1980.
- 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, R. M.; BELDERRAIN, M. C. N.. *Considerações sobre métodos de decisão multicritério*. XI Encontro de Iniciação Científica e Pós-Graduação do ITA, 2001.
- TEBO, M. G.. 50 ways to market your practice. *Ana Journal*, 2007.
- 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, 2008.
- TROLESI, 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.
- ZELNY, M. *Six Concepts of optimality. TIMS/ORSA joint meeting*, Boston, USA, 1994.
- WALSH, B. *Resampling methods: randomization tests, jackknife and bootstrap estimators*. Lectures noter for EEB 596z, 2000.

Recebido em 26.04.2013

Aprovado após revisão em 07.06.2013

APÊNDICE

Roteiro da Entrevista da Pesquisa direcionada a gestores para caracterização de escritórios e seleção de atributos

1. Empresa:
2. Nome e cargo do entrevistado:
3. Levando em consideração o caráter acadêmico da pesquisa, aceita que essas informações a cima estejam expostas?
4. Qual o tamanho da carteira de clientes da empresa possui?
5. Em que área do Direito a empresa atua? Quais são os tipos de serviço que a empresa oferece (advocacia consultiva, preventiva, contenciosa, apoio)? Quanto é cobrado pelos honorários para cada tipo de prestação de serviço?
6. Quais atributos são identificados que os clientes e *prospects* se baseiam para selecionar um escritório de advocacia e avaliar sua prestação de serviços?