



ANAIS

O USO DA OFERTA DE SERVIÇOS COMO ESTRATÉGIA PARA IDENTIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS DA QUALIDADE DE SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS.

KLEVELANDO AUGUSTO SILVA DOS SANTOS (klevelandosantos@uol.com.br)

UNP - UNIVERSIDADE POTIGUAR

KLEBER CAVALCANTI NÓBREGA (kleber@perceptum.com.br)

UNP - UNIVERSIDADE POTIGUAR

CINTIA BARRETO (cintiabarreto21@gmail.com)

UNP - UNIVERSIDADE POTIGUAR

Resumo

Serviços advocatícios nem sempre são claramente identificados. Este artigo avalia a compreensão de advogados sobre a oferta de serviços e a sua utilização como estratégia para identificação de atributos da qualidade de serviços advocatícios. Os resultados indicam a falta de percepção de advogados com relação à quantidade de serviços prestados e sobre a importância dos atributos para auferir a qualidade de serviços, não tendo sido identificada uma metodologia adequada para identificação e planejamento de seus serviços.

Palavra Chave: Oferta de serviços. Atributos de qualidade de serviços advocatícios.

Abstrat

Legal services are not always clearly identified. This article assesses the understanding of lawyers on the provision of services and their use as a strategy to identify attributes of quality legal services. The results indicate the lack of perception of lawyers regarding the quantity of service and the importance of the attributes for obtaining the quality of services, not having been identified suitable for the identification and planning of their services methodology.

Keywords: Provision of services. Attributes of quality legal services.

1. Introdução

Atualmente, existem cerca de 750.000 advogados espalhados por todo o Brasil, segundo os dados estatísticos da Ordem dos Advogados do Brasil, devendo nos próximos anos chegar a 1.000.000 de advogados, em face da massificação do ensino jurídico no País. Não existe no Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, segundo informação da própria Ordem dos Advogados, dados estatísticos sobre a quantidade de sociedades legalmente constituídas. No Estado do Rio Grande do Norte existem cerca de 12.000 advogados e aproximadamente 400 sociedades de advogados, segundo os dados estatísticos da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB, 2013).

No período de 2007 a 2012, segundo o IBGE, houve um crescimento significativo das demandas jurídicas, ensejando a prestação do serviço jurídico, seja na esfera administrativa, seja na judicial, impulsionado pela busca dos cidadãos por proteção da justiça.



ANAIS

Cabe destacar, a importância do profissional do direito para o mercado e que o advogado é indispensável à administração da justiça, conforme estipulado na Constituição Federal: “O advogado é indispensável à administração da justiça, sendo inviolável por seus atos e manifestações no exercício da profissão, nos limites da lei” (art. 133). Em decorrência desse crescimento significativo e possuindo os cursos jurídicos o objetivo principal de formarem profissionais para a atuação judicial, surge a necessidade dos profissionais de direito, voltarem-se para os seus escritórios como uma verdadeira empresa, adotando uma gestão profissional, empresarial e estratégica da advocacia, nascendo daí a necessidade dos profissionais do direito necessitarem conhecer melhor o conceito de serviços de forma mais abrangente, para que possam prestar um melhor serviço para o seu cliente.

Diante deste cenário, o presente estudo tem como objetivo avaliar a percepção dos advogados sobre a oferta de serviços que são prestados e a sua utilização como estratégia para identificação dos atributos da qualidade de serviços a partir do modelo Servqual dos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry, abrangendo as cinco dimensões (confiabilidade, presteza, empatia, aspectos tangíveis e segurança) com a finalidade de avaliar que a sua identificação pode ser importante para a melhoria da sua prestação de serviços.

2. Referencial Teórico

2.1. Conceito de Serviços

Tema de grande importância dentro de uma organização, serviços é definido por Horovitz (1993, p. 23) como um conjunto das prestações que o usuário espera além do produto ou do serviço de base, em função do preço, da imagem e da reputação presentes. Exercem papel de grande importância na economia globalizada e sua importância se dá pela geração de empregos, assim como pelo valor econômico gerado (MENDONÇA, 2009). Um serviço, conforme destaca Grönroos (2009, p. 46) pode “alcançar um termo mais amplo, tendo na década de 1960, 1970 e 1980 sido sugerido uma série de definições, acrescentando que na maioria das vezes, um serviço envolve interações de algum tipo com o provedor de serviço”.

Os serviços ocupam um espaço muito grande na economia mundial e a satisfação do consumidor tem sido procurada pelas empresas que querem sobreviver num campo de concorrência tão acirrada (MARODIN, 2010, p. 15). Lovelock al. (2001, p.17) apontam como característica dos serviços a sua percepção como realização intangível, e destaca: "embora os serviços muitas vezes incluam elementos tangíveis - como o sentar-se numa poltrona de avião, comer uma refeição ou obter reparo de um equipamento danificado - a realização do serviço é basicamente intangível".

Lovelock al. (2001, p.17) apontam como característica dos serviços a sua percepção como realização intangível, e destaca: "embora os serviços muitas vezes incluam elementos tangíveis - como o sentar-se numa poltrona de avião, comer uma refeição ou obter reparo de um equipamento danificado - a realização do serviço é basicamente intangível". Assim, os serviços estão no centro da atividade econômica de qualquer sociedade, conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), e não são atividades meramente periféricas, estão presentes no cerne da economia e são fundamentais para que ela continue sadia e funcional. Eles não apenas facilitam, tornam possíveis as atividades de produção.



ANAIS

São atividades que agregam conforme expõe Oliveira (2012, p. 25) valor em formas que são fundamentalmente abstratas e incluem todas as atividades econômicas cujo produto não seja uma construção ou produto corpóreo consumido no momento em que é produzido. Segundo discorre Nóbrega (2013, p.96) serviço pode ser entendido como processo ou como produto. Ou seja, atividades ou benefícios, sendo imprescindível diferenciar as duas dimensões para poder especificar, planejar e monitorar sua operacionalização.

Segundo dispõe Nóbrega (2013, p.96) serviço pode ser entendido como processo ou como produto. Ou seja, atividades ou benefícios, sendo imprescindível diferenciar as duas dimensões para poder especificar e, conseqüentemente, planejar e monitorar sua operacionalização. Tantas são as definições observadas na literatura, que segundo Grönroos (2009) vem se transformando em um fenômeno complicado, acrescentando que são inerentemente relacionais. Clientes e fornecedores de serviços estão sempre interagindo, podendo inclusive surgir um relacionamento, o que não se mostra suficiente para fazer com que os clientes sejam fiéis, mas representa uma parte central da fidelidade, embora não importem em clientes sempre lucrativos.

Para compreender bem os serviços que prestamos aos clientes, afirma Nóbrega (2013, p. 114) ser importante identificar cada componente dos serviços: instalações e equipamentos, bens que entregamos, os serviços-processo e os serviços-produto. Para Grönroos (2003, p. 67), a característica mais importante de serviços é sua natureza de processo: "serviços são processos que consistem em uma série de atividades nas quais vários tipos diferentes de recursos são utilizados, muitas vezes em interações diretas com o cliente, de modo a encontrar uma solução para um problema do cliente". Em fim, define Grönroos (2009) serviços como processos que representam uma série de atividades em que recursos-pessoas, são utilizados em interações diretas com o cliente, visando uma solução para um problema apresentado. Acresce ser percebido de maneira subjetiva, destacando que a essência do serviço é a intangibilidade do fenômeno em si.

2.2. Oferta de Serviços

Grönroos (2009) apresenta um modelo de pacote de serviços, fartamente utilizado pela literatura, e o qual descreve o serviço como sendo um pacote ou conjunto de diferentes serviços, tangíveis e intangíveis, os quais juntos, formam o serviço. Nesse contexto, dispõe que o Pacote é dividido em serviço principal ou central e serviços auxiliares ou extras, estes as vezes classificados como periféricos ou serviços periféricos, e às vezes também como facilitadores de serviços. Ainda, de acordo com destacado autor a literatura pode distinguir o Pacote básico de serviços em serviços centrais e periféricos, impondo-se, entretanto, por questões de gerenciamento, distingui-lo em três grupos: 1) Serviço central; 2) Serviços (e bens) capacitadores e 3) Serviços (e bens) de melhoria. Os serviços são classificados, conforme dispõe Nóbrega (2013) e abaixo apresentado, em central e acessórios (suplementar e complementar).

Figura 1: Os tipos de serviço

Tipo de Serviço	Conceituação
Serviço Central	Serviço essencial, motivo da procura



ANAIS

Serviços Acessórios	Serviços complementares	Serviços que viabilizam o uso do serviço central. Sem eles, geralmente não se consegue fazer uso do serviço central.
	Serviços suplementares	Serviços usados para agregar valor, ou para fins de diferenciação

Fonte: Nóbrega (2013)

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

Com relação à oferta ampliada do serviço, Grönroos (2009) dispõe que o processo de serviços, as interações comprador-vendedor ou encontros de serviço são percebidos de várias maneiras, as quais variam de acordo com a situação, devendo entretanto ser considerado que em decorrência das características da maioria dos serviços, três elementos básicos, do ponto de vista de gerenciamento, constituem o processo: 1) Acessibilidade; 2) Interação com a organização prestadora do serviço e 3) participação do cliente.

2.3. Serviços Advocatícios no Brasil.

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

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

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

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

ANAIS

No Brasil, existem 754.685 advogados, sendo 01 profissional para cada 256 habitantes, segundo os dados da OAB nacional, sendo a proporção quase a mesma da existente nos Estados Unidos que é 01 para 253 habitantes. Neste mesmo levantamento, também foi apontado que o Brasil é o terceiro País do Mundo com maior número de profissionais, perdendo apenas para o próprio Estados Unidos e para a Índia. Nos trabalhos objeto de pesquisa para a confecção do presente estudo, sobretudo, nos de gestão e qualidade de serviços advocatícios, não foi apresentado a que tipo de serviço se referia, tendo sido abordado o tema de forma geral.

Junior (2008), apresentou como serviços prestados pelo escritório de advocacia os seguintes: 1) Advocacia cível especialmente na área consumerista e tributária; 2) Atendem-se outras áreas (como trabalho e família) e excepcionalmente crime; 3) Advocacia contencioso e de consultoria; 4) Planejamento Tributário; 5) Orientação em gestão tributária e consultoria de negócios; 6) Recuperação de créditos fiscais e utilização de ativos para liquidação de débitos; 7) Apresentação de defesas administrativas e judiciais contra as Fazendas Públicas; 8) Planejamento e Reestruturação Societária, totalizando em sua oferta de serviços o número de 08.

Desta forma, a não identificação destes serviços nos trabalhos pode dificultar o entendimento, pois a qualidade de um serviço desempenhado diretamente pelo advogado pode diferir, muito, da qualidade de um serviço desempenhado por pessoal de apoio, além do fato de que a não definição precisa de qual serviço será executado pode causar dificuldade na definição do preço, ou mesmo comprometer a percepção do serviço prestado por parte do cliente. Assim, a partir do estudo apresentado pela Revista Análise Advocacia 500 (2013), tomou-se como parâmetro da pesquisa para identificação dos serviços prestados por escritório de advocacia, os 05 maiores escritórios, conforme resultados apresentados pela mencionada Revista.

Tabela 1: Os maiores Escritórios do Brasil

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

Fonte: Análise advocacia 500, edição 2013

Os dados apresentados no Quadro 2, mostram que 3.267 advogados, equivalente a 0,43 do total de advogados nacional, estão centralizado nos escritórios mencionados e que estes possuem 1.074.485 processos judiciais em andamento.

Tabela 2: Os Escritórios mais admirados do Brasil

Ranking	Nome da Sociedade	Advogados	Causas
1	Pinheiro Neto Advogados	385	16.152
2	Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Junior e Queiroga	320	10.000
3	Demarest Advogados	244	24.278



ANAIS

4	Machado, Meyer, Sendcz e OpiceAdvogados	400	-
5	Siqueira Castro	779	299.800

Fonte: Análise advocacia 500, edição 2013

Na Tabela 2 onde foram pesquisados os 05 escritórios mais admirados do Brasil, de acordo com a mesma Revista, foi apresentado que os escritórios citados possuem 2.128 advogados, o que representa 0,28% do total de advogados do Brasil. Observa-se assim, diante da análise da Tabela 1 e 2 que somente 01 único escritório apareceu em ambos, estando como o segundo maior e o quinto mais admirado do Brasil. Ainda analisando a Tabela 2, constata-se que o número de demandas judiciais é menor do que o apresentado na Tabela 1, sendo a diferença significativa.

Desta forma, foram identificados 39 serviços prestados pelos escritórios de advocacia objeto de pesquisa através da Revista Análise Advocacia 500, 2013, após a minuciosa análise realizada através dos *sites* dos referidos escritórios, conforme será demonstrado na Figura 2, tendo buscado a pesquisa identificar e descrever todos os serviços.

2.4. O Modelo SERVQUAL.

Este item consiste numa breve menção a um tema de grande relevância para a qualidade de serviços, que é o da elaboração de instrumentos para sua avaliação. De acordo com a literatura, o modelo de desconformação mais importante é a conhecida escala SERVQUAL. O modelo de qualidade de serviços – Servqual, desenvolvido por Parasuraman et al. (1985) representa um marco teórico na administração de serviços, bem como sobre o método de análise, por importância e desempenho, de forma a medir a satisfação do cliente.

Conforme Martins (2012), esse instrumento consiste em um conjunto de vinte e duas questões relacionadas a dimensões de qualidade, a serem respondidas dentro de uma escala variável de 1 a 7, referindo-se a primeira parte as expectativas que o cliente tem sobre o serviço; ao passo que a segunda parte envolvendo a avaliação da prestação do serviço propriamente dita.

O modelo Servqual representa a forma de medição de qualidade dos serviços mais conhecida e utilizada (Grönroos, 2000; Kotler et al., 2001; Schneider e White 2004), sendo proposto com um esqueleto básico, o qual pode, sempre que necessário, ser adaptado à pesquisa a ser aplicada e suas características, tratando-se portanto de um instrumento versátil conquanto poder ser utilizado para medir as expectativas do cliente e sua percepção da qualidade de serviço em termos globais, por dimensão, zonas geográficas, segmentos de clientes, efetuar comparação entre organizações e analisar a evolução das expectativas e da percepção que os clientes tem da qualidade do serviço à longo prazo.

Como ressaltam Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), embora a escala Servqual tenha sido desenvolvida a partir de setores específicos, ela na realidade representa uma escala padronizada, podendo ser aplicada em qualquer organização, promovendo-se tão somente as adaptações necessárias para que venham a refletir melhor a realidade de cada investigação.

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



ANAIS

Assim, a escala SERVQUAL, tendo o modelo dos cinco hiatos como parte integrante sua, e através das cinco dimensões, foi constituída como uma ferramenta para medir a qualidade de qualquer espécie de serviço, sendo composta por um questionário, dividido em duas seções. Em resumo, cada seção continha uma frase elaborada para cada um dos 22 critérios de avaliação, de forma que uma busca medir as expectativas dos clientes sobre serviços em um dado setor, e outra busca medir as percepções quanto a um serviço prestado por parte de uma determinada organização deste segmento. Em 1991, em novo estudo, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1996) promoveram um refinamento da escala, juntamente com um novo exame de sua validade e confiabilidade.

Este instrumento, apesar de ser largamente conhecido e provavelmente o mais utilizado, tem levantado algumas críticas, notadamente devido ao fato de algumas determinantes não serem encontradas nos serviços que se pretende analisar, outras vezes o conjunto das determinantes nas expectativas não coincidem com o conjunto das experiências, ou ainda porque os atributos nem sempre descrevem o serviço na sua globalidade.

3. Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida em 04 etapas, sendo na primeira feito um estudo sobre a literatura de conceito de serviços, oferta de serviços e modelo Servqual. Na segunda etapa foi feita a identificação da oferta de serviços, tomando-se como parâmetro os 05 maiores escritórios e os 05 escritórios mais admirados do Brasil, a partir do resultado apresentado pela Revista Análise Advocacia 500, 2013, que anualmente realiza este estudo, bem como, foi realizada a identificação dos atributos para os serviços essenciais apresentados na pesquisa dos escritórios de advocacia. Na terceira etapa foram realizadas entrevistas junto a 20 advogados onde foi indagado aos entrevistados sobre quais os serviços são (ou podem ser) prestados por um escritório de advocacia e na quarta e última etapa foi feita a análise dos resultados, tendo a pesquisa o objetivo de verificar com um pequeno estudo de caso, o nível de percepção dos advogados sobre os serviços por ele prestados e sobre a qualidade dos serviços.

Na elaboração da lista dos serviços descritos, inicialmente foi elaborada uma lista preliminar dos serviços ofertados por um escritório de advocacia baseada em algumas leituras e conhecimento sobre a área, que posteriormente foi comparada com os serviços relacionados através da pesquisa realizada nos *sites* dos escritórios apontados pela Revista Análise Advocacia 500, 2013, sendo a partir daí realizada algumas adaptações e padronizações de terminologia para melhor entendimento sobre o estudo. Assim, o serviço central, conforme se observa da Figura 2 é apenas 01. No que diz respeito aos serviços complementares, foram identificados 30 e os serviços suplementares foram 08, totalizando estes assim 39 tipos de oferta de serviços desempenhado pelo advogado.

Nesse prisma, desenvolveu-se uma figura contendo os tipos de serviços relacionados a um escritório de advocacia, aparecendo os aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, segurança e empatia do modelo SERVQUAL como os aspectos essenciais para a identificação dos atributos.

3.1. Universo e Amostra



ANAIS

A pesquisa para identificação dos serviços foi realizada nos sites dos 05 maiores e mais admirados escritórios de advocacia apontados pela Revista Análise Advocacia 500, 2013 e posteriormente foi feita uma pesquisa de campo com uma amostra de 20 advogados que contribuíram para a apresentação dos resultados do estudo e por se tratar de uma pesquisa exploratória foi utilizado o critério de conveniência e acessibilidade.

3.2. Instrumento de Pesquisa

Na etapa de identificação dos serviços e dos atributos de qualidade através do modelo Servqual foi feita uma pesquisa junto aos *sites* dos escritórios citados na Revista Análise Advocacia 500, edição 2013 e na etapa de identificação por parte dos profissionais advogados foi utilizada uma questão aberta assim formulada: Relacione os serviços que são (ou podem ser) prestados por você, no desempenho da sua função de advogado?

3.3. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de entrevista, conduzida pessoalmente pelo pesquisador. Os respondentes manifestaram a sua percepção sobre a oferta dos serviços prestados através de 01 única pergunta interrogativa formulada. Com relação a identificação dos atributos da qualidade dos serviços de um escritório de advocacia, estes foram identificados através de um exercício teórico do pesquisador, no qual será complementado posteriormente com a pesquisa de campo a ser conduzida com advogados.

3.4. Tratamento de dados

No tratamento dos dados relativo a oferta de serviços e seus atributos, foram utilizadas as seguintes ferramentas: a) análise estatística descritiva; b) planilhas do Excel. Desta forma, obtidos os dados eles foram analisados e interpretados com a finalidade de responder a questão abordada como tema da pesquisa, pois segundo GIL (2002) a análise dos dados envolve os procedimentos de codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos.

4. Resultados

4.1 Sobre a Oferta de Serviços

Através da pesquisa de campo realizada, foi observado que 45% dos advogados entrevistados somente elencaram até 05 tipos de serviços prestados pelos mesmos, 50% dos advogados chegaram a elencar 8 e uma única pessoa mencionou 11 tipos de serviços, o que representa apenas 5% dos entrevistados, se chegando assim a conclusão de que os entrevistados não possuem a percepção sobre a oferta dos serviços prestados pelos mesmos, na medida em que no estudo apresentado por meio da análise dos escritórios elencados na Revista Análise Advocacia 500, 2013, se chegou a 39 tipos de serviços prestados pelos escritórios de advocacia.

ANAIS

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

Figura 2: Oferta de serviços de um escritório de advocacia

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

ANAIS

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

Fonte: Pesquisa (2013)

Registre-se que a literatura não trata, nos estudos objeto de pesquisa, sobre a relação da oferta de serviços advocatícios, sendo a lista de serviços descritos na Figura 2 elaborada por este autor, a partir da classificação do serviço central, complementar e suplementar. A identificação do serviço central, complementar e suplementar foi de grande importância para a presente pesquisa, pois a partir deste é que foi possível elaborar a Figura 2 que representa todos os serviços prestados (ou que podem) ser prestados por um advogado quando do exercício da sua profissão. Após a realização da identificação em tela, foi realizada uma pesquisa de campo junto a 20 advogados e realizado o comparativo de suas respostas com a lista de serviços elaborada por este autor.

4.2 Sobre atributos dos Serviços

Após a identificação da oferta de serviços, foram identificados atributos da qualidade dos serviços, levando-se em consideração os serviços essenciais e frequentes para realização da prestação de serviços advocatícios, a partir da análise dos *sites* dos escritórios pesquisados. É de se destacar, que apesar de ter sido encontrado 39 tipos de serviços, para identificação dos atributos, foram utilizados 12 pelo critério de importância, conforme consta da Figura 3:

Figura 3: Serviços essenciais dos escritórios de advocacia pesquisados

Serviços		Desdobramento				
		Aspectos Físicos	Confiabilidade	Presteza	Segurança	Empatia
Central	Prestação de serviços jurídicos na esfera administrativa e/ou judicial	Infraestrutura moderna; Excelente localização; Ambiente aconchegante	Cumprimento do prazo; celeridade; qualificação profissional	Atenção, feedback; prontidão	Interposição do remédio jurídico adequado; responsabilidade profissional; credibilidade	Simpatia, educação; respeito
A C E S S Ó	Ajuizamento de ação	Infraestrutura moderna; Excelente localização; Ambiente aconchegante	Cumprimento do prazo; celeridade; qualificação profissional	Atenção, feedback; prontidão	Interposição do remédio jurídico adequado; responsabilidade profissional; credibilidade	Simpatia, educação; respeito

ANAIS

R I O S	Apresentação de defesa	Infraestrutura moderna; Excelente localização; Ambiente aconchegante	Cumprimento do prazo; celeridade; qualificação profissional	Atenção, feedback; pontidão	Interposição do remédio jurídico adequado; responsabilidade profissional; credibilidade	Simpatia, educação; respeito
	Apresentar recurso	Infraestrutura moderna; Excelente localização; Ambiente aconchegante	Cumprimento do prazo; celeridade; qualificação profissional	Atenção, feedback; pontidão	Interposição do remédio jurídico adequado; responsabilidade profissional; credibilidade	Simpatia, educação; respeito
	Resposta às consultas	Infraestrutura moderna; Excelente localização; Ambiente aconchegante	Cumprimento do prazo; celeridade; qualificação profissional	Atenção, feedback; pontidão	Interposição do remédio jurídico adequado; responsabilidade profissional; credibilidade	Simpatia, educação; respeito
	Comparecer à audiência	-	Celeridade; qualificação profissional; pontualidade	Atenção; feedback; pontidão	responsabilidade profissional; credibilidade, equilíbrio emocional	simpatia, cordialidade; respeito
	Sustentação oral	-	Celeridade; qualificação profissional; pontualidade	Atenção; feedback; pontidão	responsabilidade profissional; credibilidade, equilíbrio emocional	simpatia, cordialidade; respeito
	Confecção de memoriais	infraestrutura moderna, ambiente aconchegante	Cumprimento do prazo estabelecido por lei, celeridade, qualificação profissional	Atenção; feedback; pontidão	poder de síntese, responsabilidade profissional, credibilidade	simpatia, cordialidade; respeito
	Participação de reuniões	infraestrutura moderna, ambiente aconchegante, excelente localização	pontualidade, celeridade, qualificação profissional	atenção, Feedback rápido, pontidão	poder de síntese, credibilidade, disponibilidade	simpatia, educação e cordialidade
	Cumprir prazos	infraestrutura moderna, ambiente aconchegante	obrigação legal, celeridade, qualificação profissional	atenção, Feedback rápido, pontidão	poder de síntese, credibilidade, disponibilidade	simpatia, educação e cordialidade
	Realização de palestras	infraestrutura moderna, ambiente aconchegante,	pontualidade, qualificação profissional, facilidade em	atenção, Feedback rápido, pontidão	poder de síntese, credibilidade, disponibilidade	simpatia, educação e cordialidade

ANAIS

		excelente localização	transmitir o conhecimento			
	Negociação coletiva	infraestrutura moderna, ambiente aconchegante, excelente localização	pontualidade, celeridade, qualificação profissional	atenção, Feedback rápido, prontidão	poder de síntese, credibilidade, eficiência	simpatia, educação e cordialidade
	Aviamento de documentos	infraestrutura moderna, ambiente aconchegante, tecnologia avançada	pontualidade, celeridade, qualificação profissional	atenção, Feedback rápido, prontidão	praticidade, credibilidade, disponibilidade	simpatia, educação e cordialidade

Fonte: Pesquisa 2013

Conforme consta da figura 3, os atributos apresentados para a dimensão dos aspectos tangíveis foram infraestrutura moderna, ambiente aconchegante, tecnologia avançada e excelente localização. Para a dimensão da confiabilidade foi o cumprimento do prazo, celeridade, qualificação profissional, pontualidade, obrigação legal e facilidade em transmitir o conhecimento. A dimensão presteza apresentou os atributos da atenção, feedback e prontidão. A dimensão da segurança apresentou a interposição do remédio jurídico adequado, responsabilidade profissional, credibilidade, equilíbrio emocional, poder de síntese, eficiência, praticidade e disponibilidade. E para dimensão empatia foram apresentados os atributos da simpatia, educação, respeito e cordialidade.

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

5. Conclusões

Os resultados apresentados no presente estudo permitiram constatar que os serviços prestados pelos advogados são muitos, no entanto, não são percebidos pelos próprios profissionais, conforme pesquisa realizada, o que traz para os clientes essa mesma dificuldade de percepção. Ora, se os próprios profissionais não conseguem identificar de forma técnica e precisa a quantidade de serviços por ele prestado, como se pode exigir dos clientes esta percepção?



ANAIS

Os escritórios de advocacia representados por sociedades de advogados ou os advogados autônomos, necessitam acompanhar a evolução da profissão, se adequando ao novo perfil dos clientes cada vez mais exigentes, sendo necessário propor a estes soluções inovadoras de acordo com as suas necessidades, o que será possível a partir da análise da oferta dos seus serviços prestados.

Desta forma, a partir desta pesquisa, verificou-se a importância da identificação da oferta dos serviços prestados por um escritório de advocacia e os seus atributos da qualidade de serviços a partir da utilização do modelo Servqual, abrangendo as cinco dimensões (confiabilidade, presteza, empatia, aspectos tangíveis e segurança) para que estes sirvam de diferencial no momento da contratação decorrente de um mercado cada vez mais competitivo e que não perdoa os que não procuram se profissionalizar, pois o cliente procura a excelência e a qualidade na prestação do serviço.

Quanto aos atributos da qualidade de serviços, estes foram identificados a partir da essencialidade e da importância dos serviços para o regular desenvolvimento das atividades de um escritório de advocacia, sendo neste estudo utilizado 12 serviços, apesar de na pesquisa ter sido apresentado 39.

Implicações gerenciais

Diante deste quadro, os resultados apresentados podem contribuir para que os escritórios de advocacia e os advogados autônomos possam estabelecer estratégias diferenciadas como forma de conquistar mais clientes, manter os atuais, ou até mesmo de melhor demonstrar quando da formatação dos seus contratos a diversidade de serviços prestados quando da realização de um único serviço, valorizando assim cada vez mais o seu trabalho e de forma transparente transferindo para o cliente a percepção da responsabilidade do profissional quando este se propõe a prestar um serviço advocatício, seja de que natureza for, até porque na maioria das vezes estar-se tratando com pessoas leigas, ou seja, não conhecedoras dos tramites processuais inerentes aos procedimentos a serem adotados.

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

Limitação e pesquisas futuras

Devido ao tamanho da amostra de advogados considerados para este estudo, os resultados não podem ser tratados de uma maneira geral. Isto sugere a aplicação de pesquisa semelhante com uma amostra maior e mais representativa. Durante a pesquisa de campo, algumas discussões informais indicaram a possibilidade de atribuir importância aos serviços identificados e seu possível impacto sobre os resultados de uma empresa, ou mesmo a qualidade dos serviços oferecidos. Assim, sugere-se investigar mais este estudo, identificando a importância de cada serviço e fazer uma comparação desta com a importância percebida pelos clientes e advogados. A pesquisa para identificação e priorização dos atributos poderá



ANAIS

ser conduzida junto a profissionais de advocacia, bem como clientes, permitindo assim apresentar resultados sobre a qualidade de serviços advocatícios a partir do modelo Servqual.

Referências

AGOSTINI, Manuela Rosing. Dissertação de Mestrado. **Da Administração legal ao business process management: O Mapeamento de Processos de negócio de escritórios de advocacia.** Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul. 2010.

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

BEBKO, Charlene Pleger. Service Intangibility and its impacto on consumer expectations of service quality. **Jornal of service Marketing**, v.14, n.1, p. 9-26, 2000.

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

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

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

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

GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

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

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

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

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

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



ANAIS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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