



MARKETING JURÍDICO E POSICIONAMENTO: O CASO DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

LEGAL MARKETING AND POSITIONING: THE CASE OF A LAW OFFICE

Jean Carlos Ferreira Fornel

Mestrado Profissional em Gestão Organizacional - PPGO da Universidade Federal de Uberlândia - UFU, Faculdade de Gestão e Negócios - FAGEN

Email: jean.fornel@hotmail.com

Virgílio Eliel Pereira

Mestrado Profissional em Gestão Organizacional - PPGO da Universidade Federal de Uberlândia - UFU, Faculdade de Gestão e Negócios - FAGEN

Email: virgilioelielpereira@gmail.com

Antonio Sergio Torres Penedo

Professor Adjunto III da Universidade Federal de Uberlândia - UFU na Faculdade de Gestão e Negócios - FAGEN, Professor da Universidade Aberta do Brasil (UAB) vinculado ao curso de Administração Pública da FAGEN - UFU e Docente Efetivo do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Gestão e Negócios – FAGEN/UFU

Email: drpenedo@gmail.com

RESUMO:

Os advogados e escritórios de advocacia precisam pensar em estratégias para aumentar a fidelização de seus clientes e, ainda elevar sua penetração de mercado. Dentro da problemática que é: quais as estratégias de marketing e posicionamento de um escritório de advocacia para retomar o que crescimento no mercado, o objetivo geral é investigar as principais práticas de marketing adotadas por um escritório de advocacia com intuito de retomar o crescimento de mercado. A metodologia utilizada foi qualitativa, através de um estudo de caso, de acordo com o ranking Análise Advocacia 500, publicado anualmente. Os resultados revelam que: i) em um cenário dinâmico de mudanças rápidas é necessário acompanhar as tendências de mercado, referente às formas de atendimento ao cliente e as necessidades do mesmo; ii) buscar diversificações no ramo de atuação é fundamental, ou seja, não ser um especialista em somente um ramo do direito; iii) olhar para o mercado em um espaço mais abrangente do que atua, visando captar novos clientes; iv) buscar a inovação em serviços jurídicos e parcerias é algo que gera resultados positivos; v) desenvolver os profissionais e adotar formas de remuneração justa é fundamental para reter os colaboradores; vi) explorar todas as possibilidades de marketing que o Código de Ética da OAB e o Estatuto prevê é um diferencial para captação de novos clientes e solidificação da marca. Escritórios e advogados que adotaram políticas semelhantes tiveram mais êxito e crescimento no seu faturamento.

Palavras chaves: marketing, escritórios de advocacia, estratégias.

ABSTRACT

Lawyers and law firms need to think about strategies to increase customer loyalty and further enhance their market penetration. Within the problematic that is: what are the strategies of marketing and

positioning of a law firm to resume what growth in the market, the general objective is to investigate the main marketing practices adopted by a law firm in order to resume market growth . The methodology used was qualitative, through a case study, according to the rankings Analysis Lawyers 500, published annually. The results reveal that: i) in a dynamic scenario of rapid changes it is necessary to follow the market trends, referring to the forms of customer service and the needs of the same; ii) seeking diversification in the field of action is fundamental, ie not be an expert in only one branch of law; iii) look at the market in a more comprehensive space than it acts, in order to attract new clients; iv) seeking innovation in legal services and partnerships is a positive outcome; V) developing professionals and adopting forms of fair remuneration is fundamental to retaining employees; IV) to explore all the marketing possibilities that the OAB Code of Ethics and the Bylaws envisage is a differential for attracting new customers and solidifying the brand. Offices and lawyers who have adopted similar policies have been more successful and growing their billing.

Keywords: marketing, law firms, strategies.

1 INTRODUÇÃO

A advocacia é uma atividade profissional que movimenta um grande volume de mão de obra especializada e, também um elevado montante de recursos financeiros. Segundo dados do Conselho Federal da OAB (2017) em 2015 o Brasil tinha 842.421 advogados inscritos. O Estado de São Paulo é o estado com a maior quantidade de profissionais, 254.790 inscritos, média de um advogado para cada 173 habitantes. Assim, a concorrência no segmento, de uma maneira geral, é elevada. Os escritórios de advocacia precisam estabelecer estratégias de marketing e marca para se estabelecerem e crescerem no mercado.

O aumento da competitividade nos escritórios brasileiros, principalmente os de médio e grande porte, ocasionou uma evolução em termos organizacionais, apresentando uma estrutura de gestão cada vez mais sofisticada, com áreas administrativas, tais como: administração, finanças, recursos humanos e informática. (SELEM, 2008; ERSE e GUEDES, 2012).

Neste sentido, uma estratégia de marketing, assim como, a construção de uma marca jurídica sólida e bem posicionada no mercado passou a ser um requisito essencial para o sucesso das organizações que atuam neste ramo, pois o Direito não é mais o mesmo e muito menos seus profissionais. (BERTOZZI, 2008; ERSE e GUEDES, 2012).

Assim, os sócios precisam pensar em estratégias para aumentar a fidelização de seus clientes e, ainda elevar sua penetração de mercado para que possam manter seu posicionamento no mercado e ampliar sua participação.

Com base no exposto, o artigo visa responder a seguinte pergunta de pesquisa: quais as estratégias de marketing e posicionamento de um escritório de advocacia para retomar o que crescimento no mercado?

O objetivo geral do artigo é investigar as principais práticas de marketing adotadas por um escritório de advocacia com intuito de retomar o crescimento de mercado. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, no escritório de advocacia Alfa & Beta associados. A bancada está estabelecida no mercado a 42 anos e conta com de 84 advogados. Sua sede é em São Paulo e atua em outras 24 cidades em regime de parcerias. Seu foco são as áreas do direito empresarial, direito de família e trabalhista.

O trabalho pretende contribuir com uma lacuna na pesquisa de marketing jurídico envolvendo escritório de advocacia. Ademais, indicar quais estratégias de marketing são mais adequadas, respeitando as limitações impostas pela OAB, de forma a gerar vantagem competitiva aos escritórios de advocacia.

A estrutura do artigo se divide em quatro tópicos, além desta introdução. Em seguida, é apresentado o referencial teórico que traz estudos sobre o tema em questão. O terceiro tópico corresponde aos procedimentos metodológicos adotados para condução da pesquisa, e o quarto, aos resultados obtidos pela mesma. Por fim são expostas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing estratégico e competitividade

O conceito de marketing perpassa pela integração entre organização e cliente, que inicialmente caracterizava-se por simples troca e chegou ao nível de relacionamento, passando por informação, motivação e atendimento. Kotler e Keller (2012) aponta que marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles.

Com o advento da tecnologia da informação, o papel da comunicação cresceu, tornando-se fundamental para o reconhecimento das expectativas dos clientes. Ademais, a facilidade de

acesso que os consumidores têm à informação tornou-os mais exigentes e conhecedores dos seus direitos. A organização que não se voltar para o atendimento das necessidades e anseios de seus clientes tende a sucumbir (LANZER, 2004).

Assim, para auferir vantagens competitivas a organização tem buscado inovar em suas estratégias de marketing. A segmentação de mercado, ou seja, definir um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares (KOTLER, 2000).

Sandhusen (1998, p.237) afirma que “...os grandes agregados do mercado podem ser subdivididos em segmentos menores do mercado-alvo, com base nas características geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.”

A segmentação de mercado constitui uma poderosa arma estratégica, que depende da escolha de segmentos bem definidos para o delineamento de estratégias competitivas. A segmentação de mercado é realizada da seguinte maneira: primeiro segmenta-se o mercado, em seguida escolhe-se o mercado alvo, diferenciando produtos e serviços de modo a atender as necessidades do público alvo e posteriormente posiciona-se o produto como forma de expressar as diferenças existentes (KOTLER, 2000).

Em resumo, o objetivo da segmentação é concentrar esforços de *marketing* em determinados alvos, que a empresa entende como favoráveis para serem explorados comercialmente, em decorrência de sua capacidade de satisfazer a demanda dos focos, de maneira mais adequada (LOPES, 2002).

Richers e Lima (1991) revela que as principais vantagens de segmentar mercados são:

- maior proximidade ao consumidor final;
- possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos;
- disponibilidade de pontos de venda adequados a seus produtos ou serviços;
- existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados, etc (RICHERS e LIMA, 1991, p. 17)

O composto de marketing é um conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo (KOTLER, 2000). Assim, as funções de marketing são sintetizadas nos chamados 4Ps que envolve os seguintes elementos: produto, preço, ponto de distribuição (também chamado de praça ou posicionamento) e promoção.

Kotler (2000) relata que os produtos variam de acordo com o grau com que podem ser diferenciados. Segundo o autor os produtos podem ser diferenciados em termos reais e psicológicos, como: o lugar de origem; o uso exclusivo do nome; uma imagem vinculada; superioridade em desempenho e segurança.

As empresas em geral praticam a definição de preço baseado em valor (ou baseada no consumidor), estimando um valor máximo que o cliente pagaria pelo produto ou serviço; não cobram este valor, pois o consumidor poderia resistir à compra, mas um pouco menos – o preço de valor – para deixar o cliente com uma “vantagem de consumidor” (KOTLER, 2000). O preço difere das três outras variáveis do composto de marketing no sentido em que gera receita; as demais geram custos.

O terceiro P do composto de marketing é a praça ou ponto de distribuição. As empresas podem optar por oferecer seus produtos ao mercado-alvo de duas formas: diretamente ou por meio de intermediários.

os consumidores podem comprar, sem sair de casa, roupas, aparelhos eletrônicos, eletrodomésticos, móveis e inúmeros outros artigos cuja oferta chega até eles por qualquer um dos seguintes canais: Catálogo; Mala Direta; Ofertas descritas em revistas, jornais, rádios ou TV; Programas de compra pela TV; Telemarketing e Internet. (KOTLER, 2000, p.135).

Por fim, a promoção envolve todas as ferramentas relativas à comunicação que fazem chegar às mensagens a respeito do produto ao público-alvo.

O gestor de marketing tem como tarefa desenvolver a combinação correta dos quatro Ps, para proporcionar e manter o nível desejado de satisfação do mercado-alvo). Para isso, o gerente de marketing tem que considerar as possíveis contribuições de cada variável para a satisfação das demandas do mercado-alvo (NAVA, 2004).

2.2 Marketing de serviços e estratégia em escritórios de advocacia.

De acordo com Da Rocha (2006) o interesse pelo *marketing* de serviços, particularmente nos últimos 20 anos, encontra-se ligado à importância econômica dos serviços nas economias pós-industriais. Mais ainda, à medida que se reduzem as possibilidades de diferenciação de produtos, devido ao amadurecimento dos mercados, as empresas são levadas a desenvolver vantagens competitivas centradas na oferta ampliada de serviços.

Atualmente muitos autores questionam a abrangência dos 4Ps (representantes do Marketing Tradicional), que poderiam não ser apropriados para o setor de serviços ou para a nova realidade de mercado. Na verdade, a leitura que se faz deles é o que vai determinar a qualidade das decisões e ações tomadas sobre cada um. É preciso ter a visão de cliente.

Conforme exposto por De Souza *et al* (2013) permitiu-se esclarecer quais as variáveis do mix de marketing de serviços devem ser focalizadas para a obtenção da satisfação, quais impactos elas proporcionam e como elas se comportam internamente.

Kotler e Keller (2012) aponta que a excelência em marketing de serviços perpassa por em áreas distintas: marketing externo, interno e interativo. O marketing externo consiste no processo de preparação, determinação de preço, distribuição e promoção de serviços ao cliente. O marketing interno abrange o treinamento e motivação dos funcionários. Por fim, o marketing interativo aborda a capacidade do cliente em perceber não apenas a capacidade técnica mas também a qualidade funcional do serviço prestado.

Deste modo, Kotler e Keller (2012) relata que o mix de serviços apresentam uma distinção entre serviços baseados em equipamentos, serviços que exigem a presença do cliente, serviços que podem atender uma necessidade pessoal ou empresarial e prestadores que se diferem em relação a com ou sem fins lucrativos.

No que se refere as estratégias de gestão de marcas e marketing em escritório de advocacia as limitações éticas são disciplinadas pelo Código de Ética e Disciplina da OAB e pelo Provimento n.º 94/00 do Conselho Federal da OAB. Em ambos dispositivos, é ressaltado que os anúncios deverão ser discretos e moderados.

Assim, os artigos 2º, 3º e 4º, do Provimento n.º 94/00 destaca quais são permitidas ou não pelo advogado para divulgar seus serviços profissionais. O quadro 01 elucida alguns exemplos:

Quadro 01 :Divulgação dos serviços advocatício

Permitido (art. 2º)	Não Permitido (art. 4º)
A identificação pessoal e curricular do advogado ou da sociedade de advogados;	Menção a clientes ou a assuntos profissionais e a demandas sob seu patrocínio;
O número da inscrição do advogado ou o registro da sociedade;	Divulgação de valores dos serviços, sua gratuidade ou forma de pagamento;
O endereço do escritório principal e das filiais, telefones, fax e endereços eletrônicos;	Veiculação do exercício da advocacia em conjunto com outra atividade;
As áreas ou matérias jurídicas de exercício preferencial;	Informações sobre as dimensões, qualidades ou estrutura do escritório;
O diploma de bacharel em direito, títulos acadêmicos e qualificações profissionais obtidos em estabelecimentos reconhecidos, relativos à profissão de advogado (art. 29, parágrafo 1º e 2º, do Código de Ética e Disciplina).	Informações errôneas ou enganosas;

A indicação das associações culturais e científicas de que faça parte o advogado ou a sociedade de advogados;	Promessa de resultados ou indução do resultado com dispensa de pagamento de honorários;
Os nomes dos advogados integrados ao escritório;	Emprego de fotografias e ilustrações, marcas ou símbolos incompatíveis com a sobriedade da advocacia;
O horário de atendimento ao público.	Utilização de meios promocionais típicos de atividade mercantil.
Os idiomas falados ou escritos.	

Fonte: Mello (2015)

Mello (2015) aponta a advocacia conta com poucas possibilidades de marketing e publicidade (anúncio, outdoor, panfletos etc.) para investir. No entanto, entendendo que o conceito de publicidade é a forma de propagar os serviços, esta pode ser feita de diversas formas, sendo uma delas o uso dos meios de comunicação (entrevistas, artigos e fonte, em jornais, revistas e sites) e redes sociais.

É dever dos profissionais da advocacia saber comunicar-se bem com seus clientes, ao estabelecer networks, com os servidores públicos e, principalmente, com potenciais clientes, a fim de deixar claro quais são os serviços oferecidos. Contudo, esse discurso deverá ser coerente com a imagem do escritório. (MELLO, 2015 p. 8).

2.3 O advogado e as Sociedades de Advogados

No exercício da profissão de advogado é difícil encontrar qualquer referência que não seja predicados extremos. Se escrita por advogados, pode-se encontrar envolta por um grande orgulho, exaltando os aspectos nobres da profissão; normalmente uma abordagem bastante romântica. De fato, ao exercício da profissão do advogado, historicamente, foram concedidos privilégios. Durante o período das comunas 19, por exemplo, eram dispensados do serviço militar e de outras obrigações, o que particularmente atraía muitos para a obtenção de título de advogado (HAPNER, 2002).

No caso brasileiro, a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), por meio do artigo 2º, § 2º, de seu estatuto, enfatiza que os atos do advogado constituem múnus público, ou seja, que é inerente a sua atividade a prática em benefício público; e que o advogado, segundo o artigo 46 do código de ética da OAB, "na condição de defensor nomeado, conveniado ou dativo, deve comportar-se com zelo, empenhando-se para que o cliente se sinta amparado e tenha a expectativa de regular desenvolvimento da demanda".

Outra iniciativa importante que perpassa pela atuação do advogado é a constituição de sociedades de advogados. No Brasil, a primeira sociedade de advogados foi constituída no Rio de Janeiro, "ao que parece", na década de 1950, por Richard Momsen, diplomata norte-americano, que estudou Direito no Brasil, e Edmundo Miranda Jordão. A composição jurídica era de uma sociedade civil ordinária, pois na época não havia qualquer previsão legal relacionada às sociedades de advogados, que passaram a ter regulamentação específica somente em 1963 através da Lei 4.215. Conceitualmente, a sociedade de advogados existe para permitir ou facilitar a colaboração recíproca entre os sócios-advogados e demais advogados a ela vinculados (GONÇALVES NETO, 2006).

Mais recentemente, a lei 8.906 de 1994, conhecida como o Estatuto da Advocacia, e todos os provimentos que se seguiram tem como objetivo estabelecer princípios éticos e normas para a prática da advocacia, tais como a proibição de atribuir qualquer característica estritamente mercantilista à profissão ou veicular propaganda com finalidade de captação de clientes ou, ainda, regulando o exercício da profissão por consultores estrangeiros.

O crescimento econômico aliado ao dinamismo tecnológico acarretou mudanças na forma de organização da advocacia no Brasil. O segmento passa por um momento que se confunde entre elementos positivos e negativos. Nota-se uma prosperidade do mercado de serviços jurídicos com relação às demandas oriundas das novas áreas do direito e das inovações no direito clássico. Por outro lado, com a chamada "crise da advocacia" no século

XXI, que se dá por meio do congestionamento de mercado, da redução gradativa de honorários, da inserção de bancas de advocacia estrangeiras no mercado brasileiro faz com que os escritórios de advocacia busquem novas formas para se manter no mercado. Tudo isso leva para a necessidade da gestão profissional nos escritórios, das constantes inovações tecnológicas, da escassez de teses jurídicas e de renovação teórico-intelectual e das percepções do cliente com relação ao preço e à qualidade dos serviços jurídicos prestados (BERTOZZI; SELEM, 2008; GABRICH E SILVA, 2010).

Para os escritórios de advocacia torna-se necessário romper o paradigma da advocacia clássica em relação à sua organização. Faz-se necessário a evolução desse modelo para uma nova percepção da prestação de serviços jurídicos por organizações empresariais baseados pela advocacia contemporânea que se assemelha ao das empresas do mundo globalizado.

Gabrich e Silva (2010) discutem que a estruturação da profissão de advogado levou a estruturação profissional da profissão. O fato de a advocacia e das sociedades de advogados continuarem formalmente afastadas do campo de abrangência e de incidência das normas de direito empresarial, não significa que essas organizações devam ser geridas de maneira amadora e experimental. A advocacia, exercida de forma individual, por meio de sociedades de advogados, ou inserida em um departamento jurídico de uma companhia, exige planejamento e gestão estratégica. Contudo, o planejamento estratégico da advocacia pressupõe o conhecimento formal do direito e da própria advocacia, sem os quais nenhum planejamento estratégico pode prosperar e frutificar para a determinação do sucesso profissional.

3 METODOLOGIA

Este trabalho é descritivo e de natureza qualitativa. O método de procedimento é o estudo de caso que, de acordo com Yin (2005), é o método de pesquisa adequado ao estudo de eventos contemporâneos, em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas no qual é possível se fazerem observações diretas. Sendo assim, a utilização do estudo de caso, neste trabalho, é apropriada, pois este tem o propósito investigar as principais estratégias e práticas de marketing de um escritório de advocacia que está entre os mais admirados no Brasil, com o emprego de diferentes técnicas para coleta de dados.

O estudo foi realizado em um escritório de advocacia presente no ranking no anuário Análise Advocacia 500. Para a estruturação do ranking foi promovida uma pesquisa junto aos principais executivos brasileiros de 1500 empresas, com destaque em rentabilidade, com intuito de identificar quem são os mais admirados escritórios de advocacia e advogados do país.

A coleta de dados se deu através de análise de documentos das empresas, via website e do anuário Análise Advocacia 500.

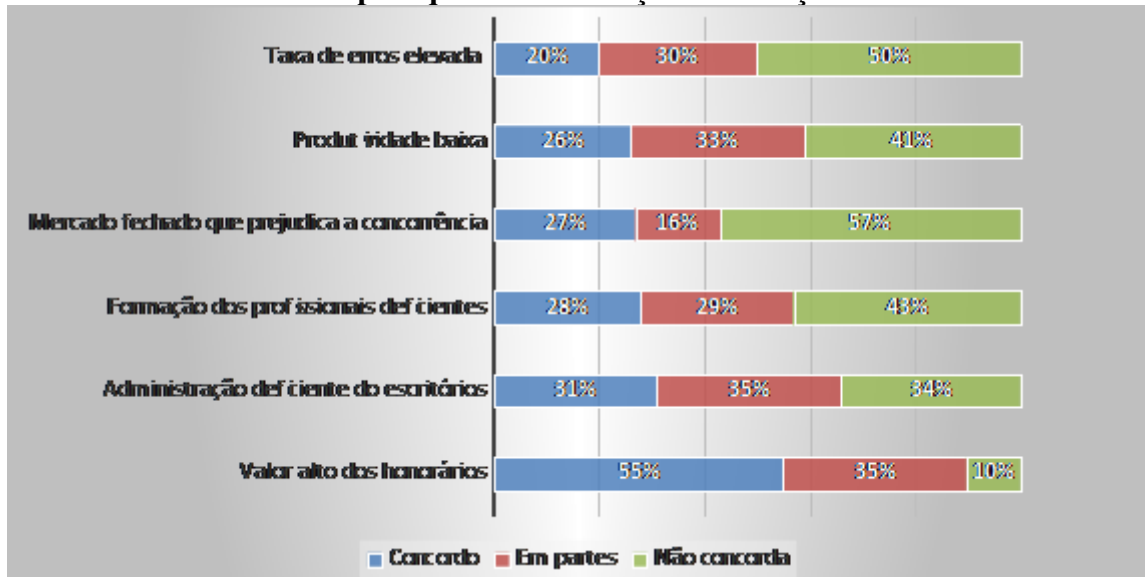
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 O cenário mercadológico para escritórios de advocacia

Desde 2010 o anuário Análise Advocacia 500 aplica um questionário específico para medir quais os fatores relevantes na contratação de escritórios de advocacia para os responsáveis pelo departamento jurídico das 1500 empresas com maior rentabilidade no Brasil.

No que se refere às principais queixas elencadas pelos clientes, em 2015, o alto valor dos honorários foi o mais citado. Além disso, a administração deficiente dos escritórios também foi considerada uma queixa recorrente (Gráfico 1).

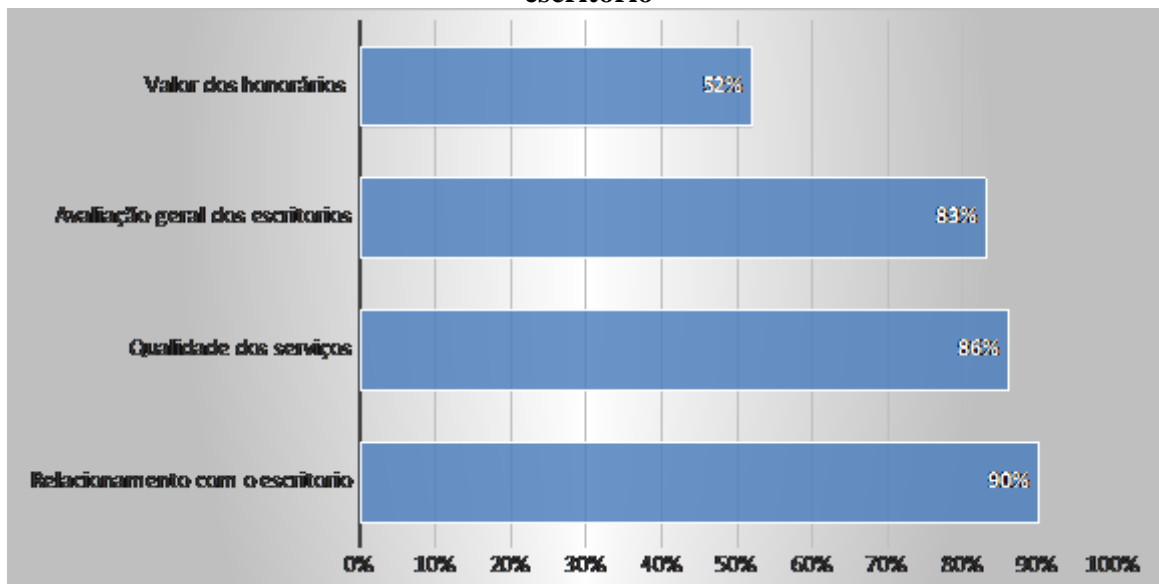
Gráfico 1: Principais queixas em relação ao serviço dos escritórios



Fonte: Análise Advocacia 500 (2015)

Com relação à satisfação dos clientes, o Gráfico 2 indica que 90% dos pesquisados estão muito satisfeitos com o relacionamento com o escritório, 86% com qualidade dos serviços prestados, 83% com o escritório de maneira geral e 52% com o valor dos honorários. De um modo geral, os clientes, em sua maioria, estão satisfeitos.

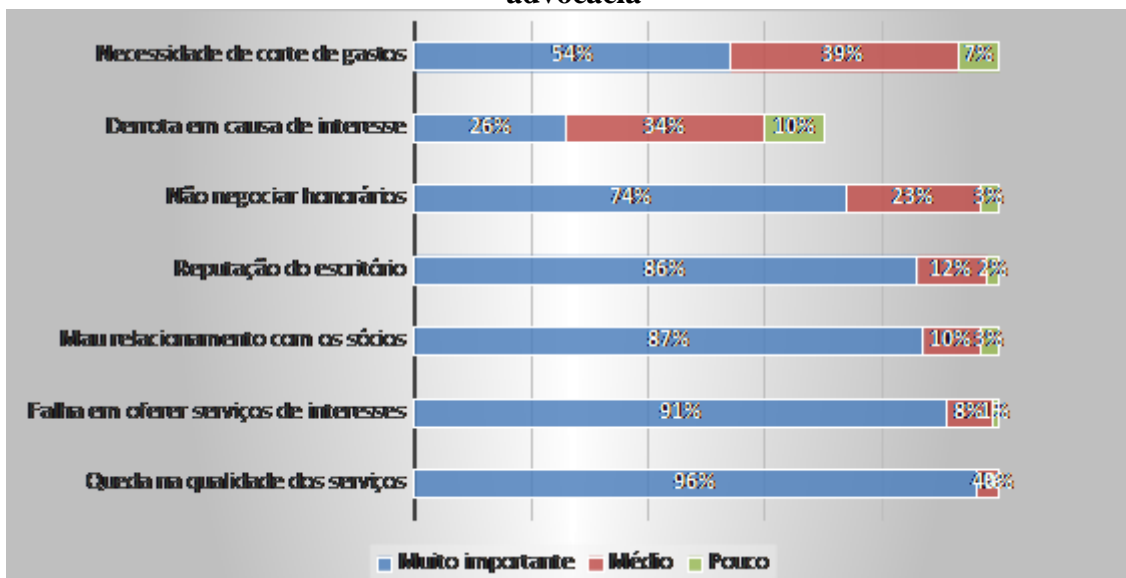
Gráfico 2: Percentual dos clientes que se consideram muito satisfeito com os serviços do escritório



Fonte: Análise Advocacia 500 (2015)

Ao serem questionados sobre os fatores que influenciam a quebra de contrato com um escritório de advocacia, os entrevistados, em sua maioria, relataram que consideram muito importantes questões como percepção da queda da qualidade dos serviços; falha em oferecer serviços de interesse da empresa e mau relacionamento com os sócios. O Gráfico 3 apresenta os resultados distribuídos em uma escala de muito, médio e pouco importante.

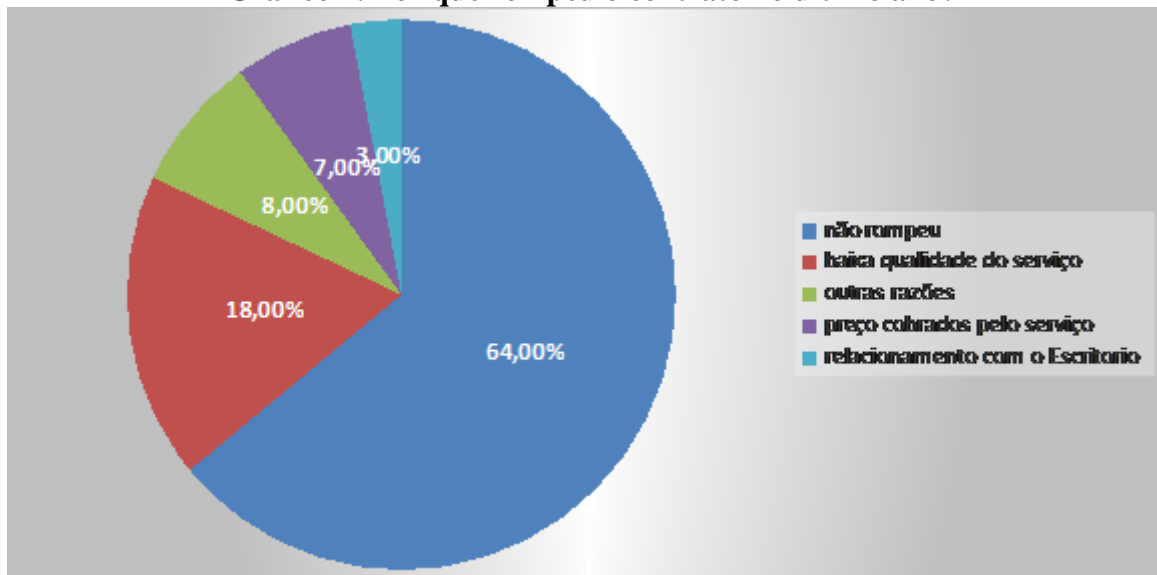
Gráfico 3: O que influencia na decisão de romper um contrato com um escritório de advocacia



Fonte: Análise Advocacia 500 (2015)

O Gráfico 4 mostra o que levou os entrevistados a romperem os contratos com escritórios no último ano. Destaca-se que o principal fator foi a baixa na qualidade dos serviços e os preços cobrados.

Gráfico 4: Por que rompeu o contrato no último ano?



Fonte: Análise Advocacia 500 (2015)

4.2 O Caso Alfa & Beta

O escritório de advocacia Alfa & Beta associados está no mercado a 42 anos e conta com uma banca de 84 advogados. Sua sede é em São Paulo e atua em outras 24 cidades em regime de parcerias. Seu foco são as áreas do direito empresarial, direito de família e trabalhista. Seus sócios estão preocupados com a situação de escritório que no ano de 2015 reduziu seu faturamento de quase 20%. Ao observarem seus principais concorrentes os sócios notaram que os mesmos têm ampliado suas áreas de atuação, investido na contratação de

profissionais de gestão e criados departamentos de custos, marketing e relacionamento dos clientes.

As principais características do escritório de advocacia Alfa & Beta associados estão no Quadro 02 a seguir.

Quadro 02: Característica do Escritório de Advocacia Alfa & Beta Associados

Início das Atividades	1974
Cidade de Atuação	São Paulo e mais 24 cidades em regime de parceria com outros escritórios.
Banca de Advogados	84 advogados, sendo 49 homens e 35 mulheres.
Áreas de atuação	Direito empresarial, Direito de família e Direito do trabalho.
Profissionais com formação em gestão	O escritório possui apenas um serviço de contabilidade que atua de forma terceirizada.
Investimentos em Marketing	O escritório não tem uma política de marketing. A prospecção de clientes ocorre por indicação e através de site na internet.

Fonte: Elaborado pelos Autores

Assim, algumas novas práticas de gestão foram adotadas pelo escritório a partir de 2016. O escritório ampliou sua área de atuação se tornando uma banca mais diversificada (*full service*), especializado em operações multidisciplinares e prospectando clientes nacionais e internacionais.

Com intuito de promover a inovação para o segmento de escritório de advocacia, Alfa & Beta Associados tornou-se parceiro brasileiro do projeto de pesquisa e inovação tecnológica para a área jurídica desenvolvido conjuntamente pela Thomson Reuters e com Samsung.

Uma característica importante do escritório foi seu crescimento de maneira orgânica e através de uma cultura própria, integrada, com baixo número de associados por sócio. Com intuito da redução do *turnover* adotou-se como estratégia de marketing interno um plano de carreira totalmente institucionalizado. Todas as regras são conhecidas todos os funcionários sabem que a avaliação deles é em maio, com reflexo em agosto do mesmo ano.

As parcerias nacionais e internacionais são algumas das estratégias adotadas, que tornou-se uma estratégia de crescimento do escritório. Além disso, no mercado interno ampliou o número de correspondentes.

No que se refere as estratégia de gestão de marcas e marketing em escritório de advocacia as limitações éticas são disciplinadas pelo Código de Ética e Disciplina da OAB e pelo Provimento n.º 94/00 do Conselho Federal da OAB. Em ambos dispositivos, é ressaltado que os anúncios deverão ser discretos e moderados. Assim, o escritório foca suas estratégias de marketing em entrevistas, artigos em jornais, revistas, sites e redes sociais.

Destaca-se que o escritório tem investido em projetos de responsabilidade social. O escritório neutralizou a suas emissões de carbono. Ademais, o escritório remunera o trabalho de seus advogados em prol de causas sociais, através de seu pioneiro programa de atuação *pro bono*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Prover serviços diante de um cenário de retração de mercado, queda do PIB, oferta de emprego em baixa e aumento dos índices de inadimplência é um desafio enorme para as

pessoas físicas e prestadores de serviços. Se adicionarmos mais um ingrediente a essa fator, que é a limitação de divulgação dos seus serviços, o processo torna-se bem mais complexo.

É neste ambiente complexo, que se encontram os escritórios de advocacia e advogados que prestam serviços jurídicos, nas diversas ramificações que o direito implica, como direito, empresarial, família, cível, criminal entre outras.

O presente trabalho buscou a resposta para a seguinte questão: quais as estratégias de marketing e posicionamento de um escritório de advocacia para retomar o que crescimento no mercado? Em resposta constatou-se que: i) em um cenário dinâmico de mudanças rápidas é necessário acompanhar as tendências de mercado, referente às formas de atendimento ao cliente e as necessidades do mesmo; ii) buscar diversificações no ramo de atuação é fundamental, ou seja, não ser um especialista em somente um ramo do direito; iii) olhar para o mercado em um espaço mais abrangente do que atua, visando captar novos clientes; iv) buscar a inovação em serviços jurídicos e parcerias é algo que gera resultados positivos; v) desenvolver os profissionais e adotar formas de remuneração justa é fundamental para reter os colaboradores; vi) explorar todas as possibilidades de marketing que o Código de Ética da OAB e o Estatuto prevê é um diferencial para captação de novos clientes e solidificação da marca.

Escritórios e advogados que adotaram políticas semelhantes tiveram mais êxito e crescimento no seu faturamento. Entretanto, é necessário cautela e avaliação dos impactos das medidas propostas e ter um plano de implementação das mesmas na linha do tempo em convergência com os custos necessários à sua implementação.

Como limitação da pesquisa indica-se a necessidade de envolver um número maior de escritórios no estudo e comparar a evolução de anos anteriores, visando uma ampliação da amostra de escritórios que permita explorar a diversidade entre eles.

Para pesquisas futuras, sugere-se que sejam analisadas algumas tendências de inovação para o setor jurídico, como foco em maior divulgação da marca e alterações na regulamentação do marketing envolvendo os profissionais e escritórios jurídicos.

6 REFERÊNCIAS

- ANÁLISE, Análise 2015 Advocacia 500. **Os escritórios e os advogados mais admirados do Brasil**. Disponível em: <http://www.analise.com/site/publicacoes/exibe/2/analise-advocacia-500-os-mais-admirados-do-direito> Acesso em: 06 jun. 2017.
- BERTOZZI, Rodrigo. **Advocacia: as leis do relacionamento com o cliente: pessoa física, sindical e empresarial**. 2008.
- DA ROCHA, Angela; FERREIRA DA SILVA, Jorge. Marketing de serviços: retrospectiva e tendências. **Revista de administração de empresas**, v. 46, n. 4, p. 1-9, 2006.
- DE SOUZA, Bruno Brito Pereira; GOSLING, Marlusa Mendonça; GONÇALVES, Carlos Alberto. Mensuração do Mix de Marketing de Serviços, da Satisfação e da Lealdade em Clientes de um Banco de Varejo. **REMark**, v. 12, n. 2, p. 108, 2013.
- ERSE, Cristiano Starling; GUEDES, Aline Rocha. Peculiaridades do Marketing Jurídico. **Revista da Faculdade de Direito Padre Arnaldo Janssen**, v. 3, n. 3, 2012.
- GABRICH, Frederico de Andrade. SILVA, João Paulo Fernandes. **GESTÃO ESTRATÉGICA DA ADVOCACIA**. XIX Encontro Nacional do CONPEDI. 2010.
- HAPNER, Paulo Afonso Manfredini. **O estado organizacional dos grandes escritórios de advocacia do Brasil: dois estudos de caso**. 2002. Tese de Doutorado.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing Essencial: a edição do novo milênio**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão teórica Arão Sapiro. 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 2012.

- LANZER, Letícia de Souza et al. Estratégias de marketing de relacionamento para instituições de ensino superior: um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina. 2004.
- LOPES, Isac José. A segmentação de mercado como estratégia de marketing. **São Paulo: Makron**, 2002.
- MELLO, Júlio Cláudio Marcondes Dimas de. O marketing jurídico, a publicidade e a legislação da OAB: reflexões para gestão de marketing de escritório especializado em direito previdenciário. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XVIII, n. 132, jan 2015.
- NAVA, Evandro Jackson Redivo et al. Estratégias de marketing junto ao mercado de consumo para aquisição de alimentos orgânicos: uma abordagem do mix de marketing. 2004.
- NETO, Alfredo de Assis Gonçalves. Sociedade de advogados. Edições Aduaneiras, 2006.
- OAB, Ordem dos Advogados do Brasil. **INSTITUCIONAL / QUADRO DE ADVOGADOS**. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>> Acesso em: 06 jun. 2017.
- OAB, Ordem dos Advogados do Brasil. **ESTATUTO DA ADVOCACIA E DA OAB**. Disponível em: <<http://www.oab.org.br>> Acesso em: 06 jun. 2017.
- OAB, Ordem dos Advogados do Brasil. **CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA**. Disponível em: <<http://www.oab.org.br>> Acesso em: 06 jun. 2017.
- PEREIRA, Alexandre Macedônia Ourique. A medição do desempenho de marketing com base na pesquisa de satisfação do cliente de serviços de advocacia empresarial. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 9, n. 2, 2010.
- PIRES, Daniele Brene; LOPES, Janaina; VALLS, Valéria Martin. Gestão do conhecimento em escritórios de advocacia: sua aplicação enquanto ferramenta para a vantagem competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 1, p. 48-70, 2013.
- RICHERS, Raimar; LIMA, Cecília Pimenta. **Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro**. Nobel, 1991.
- SANDHUSEN, R. L. Marketing básico. São Paulo: Saraiva, 1998.
- SELEM, Lara. Estratégia na advocacia. 2008.
- YIN, Robert K. Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2005.**