



A MEDIÇÃO DO DESEMPENHO DE *MARKETING* COM BASE NA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE DE SERVIÇOS DE ADVOCACIA EMPRESARIAL

Alexandre Macedônia Ourique **PEREIRA**
Faculdade de Gestão e Negócios – UNIMEP
macdonia@mail.pt

Resumo

Estudos sobre a satisfação do cliente podem contribuir de forma efetiva para o estabelecimento de estratégias adequadas de retenção pelas organizações. Este estudo tem como objetivo identificar as variáveis percebidas como críticas na satisfação dos clientes mensalistas de uma organização de advocacia empresarial da região de Campinas/SP. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, de caráter exploratório e qualitativo. Neste sentido, por meio de entrevistas individuais, foi realizado um levantamento da percepção dos clientes, no intuito de verificar quais eram os principais atributos do serviço em relação à qualidade percebida e à sua satisfação. Com base na análise, foram identificadas as principais oportunidades que a organização possui para a qualificação dos seus serviços, indicando uma série de ações corretivas de *marketing* a serem adotadas. As informações conclusivas apontaram para uma série de adequações, incluindo a possibilidade de medição do desempenho, por meio da replicação do estudo e de avaliações regulares.

Palavras-chave: Satisfação do cliente. Medição de desempenho. *Marketing* na advocacia.

Abstract

Studies about customer satisfaction can contribute effectively to the establishment of appropriate retention strategies by organizations. This study aims to identify the critical variables in customer satisfaction for a salaried business advocacy organization in the region of Campinas. For this, it was performed an exploratory and qualitative case study. In this sense, through individual interviews, it was done a survey of the perception of customers, in order to ascertain what were the main key service attributes in relation to quality and satisfaction. Based on the analysis, the main opportunities that the organization has to the quality of its services were identified, indicating a range of corrective actions of marketing to be taken. The conclusive information pointed to a series of adjustments, including the possibility of measuring performance through the replication of the study and regular evaluations.

Keywords: Customer satisfaction. Performance measurement. Marketing in advocacy.

1. Introdução

O *marketing*, além de ser uma função fim da administração, geradora de novos ativos, é, fundamentalmente, uma busca contínua pela satisfação do cliente. Dessa forma, as organizações devem estar orientadas para o cliente, entendendo suas necessidades e níveis de satisfação.

Diversos estudos encontrados na literatura mostram que a satisfação é um elemento preditivo da intenção de recompra do cliente (Naudé; Buttle, 2001). A satisfação do cliente consiste em proporcionar uma percepção positiva sobre um serviço, em relação às expectativas, principalmente quando da sua contratação (KOTLER, 2004).

Matos e Henrique (2006) colocam alguns construtos essenciais para o desenvolvimento da satisfação do consumidor, sendo elas qualidade e expectativa. O primeiro diz respeito à avaliação feita pelo mercado servido de recente experiência de consumo. O aumento da qualidade do serviço proporciona um aumento da satisfação do cliente com esse serviço (WESTBROOK; OLIVER, 1991).

Já a expectativa é um elemento referencial, em que os consumidores “preveem” a experiência que terão com determinada empresa, produto ou serviço. Oliver (1999) cita as expectativas tendo associação direta e positiva com a avaliação cumulativa na satisfação do cliente. Ao ter sua expectativa atingida positivamente, o cliente se tornará satisfeito. Em contrapartida, expectativas não alcançadas acarretam insatisfação.

Apesar de os conceitos e as teorias relacionadas à satisfação estarem bastante difundidos, observa-se que, na prática, muitas organizações encontram dificuldades em aplicá-los. As organizações de advocacia encontram-se dentro desse grupo de empresas que precisa obter um melhor entendimento da percepção de seus clientes em relação aos serviços prestados, bem como aprender a utilizar a avaliação da satisfação desses clientes para embasar ações direcionadas à melhoria da qualidade dos serviços prestados e à retenção dos clientes.

Este estudo tem como objetivo identificar as variáveis percebidas como críticas na satisfação dos clientes mensalistas de uma organização de advocacia empresarial da região de Campinas/SP. Ao avaliar o nível de satisfação dos clientes, pretende-se caracterizar a influência do atendimento praticado por essa organização e gerar informações que capacitem a referida organização a buscar novos clientes.

Possui alguns objetivos específicos, que contribuem para a consecução do objetivo geral, a identificação dos pontos fortes e dos pontos-chaves para a organização, na prestação de seus serviços; a percepção dos clientes mensalistas, no sentido dos esforços da organização para melhor atendê-los; o mapeamento das habilidades necessárias para melhorar o atendimento; e os delineamentos de quais serviços prestados pela organização são mais valorizados, por sua carteira de clientes.

Destaca-se que, a ampliação da carteira de clientes mensalistas é um objetivo estratégico da organização, pois estes promovem maior estabilidade de trabalho para organizações que militam na advocacia empresarial, com resultados financeiros importantes. Os clientes mensalistas podem ser definidos como empresas que mantêm contratos, para serviços de advocacia preventiva e contenciosa e, que pagam mensalmente por esses serviços. Além de ser geradora de caixa e, conseqüente

estabilidade, proporciona ganhos substanciais com processos contenciosos e outras oportunidades jurídicas.

Esse estudo de caso foi estruturado na forma de uma pesquisa qualitativa e exploratória, uma vez que busca informações dissertativas, com respondentes que, representam uma amostra da carteira, da organização de advocacia.

2. Revisão Bibliográfica

A satisfação dos clientes consiste na percepção sobre o desempenho da empresa em relação às expectativas iniciais dos clientes. Se o desempenho não alcançar essas expectativas, o cliente ficará insatisfeito (Kotler, 2004).

Muitas empresas buscam ampliar os níveis de satisfação com seus clientes, porque esses, quando insatisfeitos ou satisfeitos apenas, em relação à prestação de serviços não consolidam a posição na carteira, estando suscetíveis às ações de *marketing* da concorrência (KOTLER, 2004; AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

A ampliação dos níveis de satisfação cria vínculos importantes entre a empresa e seus clientes. Capazes de consolidar uma carteira, resultando em fidelidade e até mesmo em clientes vendedores que promovem a captação de novos clientes por meio de indicações (KOTLER, 2004).

Assim, a pesquisa de satisfação dos clientes se apresenta como uma ferramenta adequada, que procura captar a percepção sobre a relação entre o prestador de serviços e seus clientes, baseada na avaliação do desempenho de *marketing* da organização, mas do ponto de vista do cliente (AAKER, KUMAR; DAY, 2004).

Este estudo busca medir a satisfação, sobre a qualidade da relação com o cliente e o desempenho do atendimento, relativos a uma organização de advocacia empresarial, gerando informações relevantes que indiquem alternativas para o processo de gestão da organização, diretamente na prestação dos serviços de advocacia e suas atividades de *marketing* (ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997).

O principal resultado dessa avaliação é a relação verificada quanto aos níveis de satisfação dos clientes mensalistas da empresa, os retornos econômicos proporcionados pelo relacionamento e a qualidade no processo de atendimento (ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997).

Hoje, existe um grande volume de conhecimento empírico para demonstrar que os indicadores de satisfação dos clientes podem ampliar a participação das organizações em mercados competitivos e complexos, como o da advocacia empresarial (FORNELL *apud* URDAN; RODRIGUES, 1999).

Além disso, outros benefícios importantes são proporcionados pela pesquisa de satisfação dos clientes, quando percebidos adequadamente pela empresa de advocacia, qual é a percepção dos clientes quanto à prestação de serviços; gerar informações precisas e atualizadas quanto às suas necessidades; a relações de lealdade da organização baseadas em ações corretivas contínuas; e a confiança desenvolvida em função da maior aproximação com o cliente (FORNELL *apud* URDAN; RODRIGUES, 1999).

A satisfação dos clientes na advocacia constitui uma das mais fortes ferramentas para a sua gestão, se estiverem comprometidas com a qualidade dos serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto aos seus clientes (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

Um diferencial do setor é que os clientes, além da necessidade na defesa de seus direitos, estão ligados estreitamente aos profissionais do direito, constituindo uma relação orgânica clássica, que possibilita o fortalecimento da lealdade e da confiança na organização, colocando a organização em condições de competitividade no mercado.

A fidelidade do cliente é um compromisso estabelecido por ele com determinado prestador de serviços, baseado em uma experiência anterior positiva, manifestado na repetição dessa experiência ou estabelecimento de um vínculo mais consistente (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2008).

No momento em que o comportamento do prestador de serviços for inadequado, a satisfação será abalada, e a fidelidade tende a desaparecer. Uma atitude de não repetição do cliente significa que este não tem sua preferência devidamente estabelecida. Com isso, o prestador de serviços não consegue manter sua carteira positiva (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2008).

Quando a empresa consegue avaliar a satisfação de seus clientes, tendo como base um elemento de desempenho bem definido, assim como a satisfação no atendimento, consegue também entender com maior profundidade e precisão as suas necessidades e a capacidade de gerar novos negócios (KOTLER, 2004; AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

Contudo, a percepção de seus clientes sobre o atendimento pode divergir bastante, até porque, quando da medição desse desempenho, se a empresa considerar todos os quesitos possíveis para a avaliação, o questionário ficará impraticável, com uma infinidade de variâncias e custos mais importantes (KOTLER, 2004; AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

A capacidade de medição constante do desempenho da satisfação do cliente proporciona à empresa a criação e a ampliação concomitantes de sua capacidade de captação de novos clientes e a retenção da carteira atual (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os indicadores de satisfação dos clientes promovidos por essa capacidade fornecem informações que retroalimentam o sistema de *marketing* da empresa, promovendo melhorias diretas nas atividades operacionais e também no crescimento integral da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Quando os clientes apresentam elevados níveis de satisfação em relação aos serviços e ao atendimento é que se pode contar com uma retenção positiva na carteira.

Contudo, as organizações advocatícias não podem contar com esse desempenho por parte de todos os seus clientes, sendo necessária, além da retenção da carteira, a ampliação da capacidade de captação de novos clientes, gerando permanentemente novos ativos que influenciem diretamente os resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).

Essa medição do desempenho da satisfação do cliente, por meio das informações contínuas e acuradas, alimenta diretamente o sistema de *marketing* da organização. A pesquisa de *marketing* torna-se uma ferramenta valiosa, com um viés importante na busca pela qualidade e pelos valores percebidos pelos clientes (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

A qualidade percebida pelo cliente da empresa de advocacia está entre as determinantes de sua satisfação, definida por meio da medição do seu desempenho de *marketing* sobre a experiência recente no atendimento. Supõe-se que a qualidade percebida tem efeito direto e positivo sobre a satisfação global desse cliente (FORNELL, 1996).

A busca por essa qualidade percebida envolve duas considerações importantes: a customização dos serviços oferecidos, em que a oferta desses serviços é ajustada às necessidades específicas de cada cliente; e a fidelidade, o nível de confiança adquirido pelo prestador do serviço (ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997).

O valor percebido é outra determinante da satisfação do cliente. Este é o nível entendido de qualidade do serviço em relação ao valor pago. Inclui-se nessa consideração o confronto do valor e como é praticado pela organização, que reforça a avaliação de resultados entre prestadores de serviços de advocacia.

Considerando as características de cada setor a que a organização se propõe a atender, existe uma combinação positiva entre valor percebido e satisfação global (ANDERSON; FORNELL; RUST, 1997).

O valor percebido pelo cliente favorece a retenção da carteira, reforçando a capacidade de competição da organização. A empresa deve se concentrar em suas competências específicas, aquelas que realmente fazem diferença para os clientes. Juntas, elas criam valores perceptíveis pelos clientes (WOODRUFF, 1997; HAMEL; PRAHALAD, 1995).

As expectativas exprimem a experiência prévia do cliente, quando da oferta do prestador de serviços, incluindo informações não experienciais de fontes como a comunicação e as indicações (HOWARD *apud* URDAN; RODRIGUES, 1999).

Essa expectativa sobre a qualidade futura dos serviços predispõe os clientes a efeitos positivos sobre a satisfação global da carteira.

Para que essas expectativas sejam positivamente relacionadas à qualidade percebida dos serviços, o conhecimento do cliente deve ser tal que suas expectativas espelhem a qualidade corrente da organização em cada uma de suas operações (HOWARD *apud* URDAN; RODRIGUES, 1999).

Na busca de informações sobre a satisfação de seus clientes, a organização de advocacia estreitará naturalmente as relações com sua carteira de clientes. Com ações de melhorias contínuas em suas operações, promovidas consequentemente pela pesquisa e pelo relato dos níveis de satisfação de seus clientes, ampliará as possibilidades de relacionamento e confiança.

Nesse sentido, encontramos o modelo adaptado de Fornell (1997), que propõe a aplicação do Modelo do Índice de Satisfação do Cliente. Esse modelo oferece uma base para a medição uniforme e comparável dos níveis de satisfação dos clientes, indicando relações possíveis de avaliação com informações antecedentes e consequentes.

Implícito no modelo de Fornell (1997) está o reconhecimento de que a satisfação do cliente não pode ser medida diretamente; sendo uma variável latente que requer alguns indicadores paralelos para sua mensuração.

Alguns dos resultados mais imediatos e concretos na aplicação desse modelo é a medição da variável da satisfação do cliente por meio da coleta de informações qualitativas que possam ser comparadas em determinados períodos de tempo.

O modelo adaptado de Fornell (1997) busca o entendimento sobre a percepção de valor na prestação de serviços e no atendimento, fatores importantes para a fidelização de clientes, o alcance de melhores resultados da organização e o conhecimento para a definição dos alvos mais adequados para as suas ações de captação.

Para cada entendimento sugerido pelo modelo, buscam-se estabelecer, além das informações discursivas dos respondentes, um determinado padrão de respostas possíveis de serem posteriormente replicadas.

Para isso, os clientes devem definir, também, as suas percepções sobre os serviços prestados com os parâmetros de plenamente satisfatórios, satisfatórios ou insatisfatórios.

Dessa forma, será possível estabelecer avaliações regulares, em períodos determinados de tempo, ampliando a acuracidade dos resultados e permitindo alinhamentos constantes.

3. Metodologia da Pesquisa

Considerando os fatores indicados pelo modelo adaptado de Fornell (1997), as técnicas de pesquisas qualitativas que buscam identificar a experiência das pessoas e seus possíveis significados em relação a determinados processos, ocorrências e estruturas inseridos em cenários sociais apresentam-se como mais indicadas.

Dessa forma, a pesquisa qualitativa utiliza amostras pequenas e estatisticamente não representativas, promovendo o refinamento de conceitos e o entendimento dos comportamentos e levando a aprender a comunicação com esses clientes e a explorar novas áreas de oportunidade de negócios (HULLEBUSCH, 2000).

O principal desafio em investigações qualitativas está na utilização dos dados, e não na coleta dos mesmos, uma vez que, a partir de sua utilização, deveria haver a geração de conhecimento capaz de ampliar o entendimento sobre a realidade pesquisada, voltando-se para a compreensão do que pode ser feito e para que direção os dados possa conduzir (RIBEIRO; NEWMANN, 2003).

Assim, para os estudos qualitativos, a base para a generalização é a analítica, na qual o pesquisador deve expandir e generalizar teorias, e não estabelecer a frequência e a probabilidade nas quais um fenômeno pode ocorrer em uma determinada população (YIN, 2001).

Portanto, a pesquisa de satisfação dos clientes da organização de advocacia empresarial buscará informações qualitativas, tratando da percepção dos clientes mensalistas, o que é definido como um conjunto de informações e sentimentos sobre uma determinada experiência de clientes que remuneram a organização mensalmente em troca de serviços preventivos de advocacia.

Como essa organização possui competências e habilidades preestabelecidas para atender a clientes com características comuns e pertencentes à população de sua carteira, esse mesmo conhecimento ajudará na escolha da amostra da carteira de clientes, apresentando respondentes mais críticos e de perfil mais adequado, quando considerado como o perfil mais adequado para seus alvos de *marketing*.

As delimitações para a realização da coleta de informações foram fundamentais para a efetividade do estudo. A definição da amostra considerou o seguinte critério: a amostra

deve representar a carteira atual de clientes, pois precisa expressar os alvos que a empresa pretende buscar no mercado, que projetem as características dos seus principais clientes em carteira. Os mais importantes devem ser retidos, evidenciando qualitativamente o modelo adaptado de Fornell (1997).

Dessa maneira, foram definidas como amostras para a pesquisa empresas pertencentes à carteira de clientes mensalistas da organização em questão, da região de Campinas/SP, que, por motivos específicos do mercado da advocacia, não podem ser identificadas.

A amostra consiste em quatro empresas, denominadas no estudo como empresa 1, empresa 2, empresa 3 e empresa 4. E, quando da citação de outras empresas nas respostas, optou-se pela utilização de letras sequenciais do alfabeto.

Algumas características importantes foram consideradas para a seleção dessa amostra. As quatro empresas possuem atividades industriais e são de médio porte, com um faturamento menor ou igual a 90 milhões de reais por ano, que representam a média das empresas em carteira da referida organização de advocacia e são desejadas por esta, como alvos de *marketing* (BNDES, 2010).

Cada respondente foi representado por um membro de sua diretoria, isso devido à relação estabelecida diretamente com o nível hierárquico de cada empresa cliente.

A estruturação do questionário estimulou a dissertação dos respondentes, além das informações diretas foi possível perceber, os níveis de satisfação quando da prestação dos serviços e do atendimento da empresa de advocacia, de maneira a respeitar as sugestões do modelo sugerido por Fornell (1997).

O estudo buscou uma estrutura de questionário que possibilitasse ao respondente dissertar sobre o assunto, apresentando informações e relatos de situações que ampliassem a capacidade de entender as diversas necessidades do público em questão, e que não excluísse a sua capacidade de replicar e comparar.

A opção por uma entrevista não estruturada foi imposta pelo modelo pressuposto e por se tratar de uma pesquisa qualitativa; isso porque o estudo precisa obter informações do respondente e conhecer sua opinião e trata de um problema bastante comum nas organizações de advocacia (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

Quatro questionamentos foram elaborados, com solicitações que provocaram respostas abertas, sempre com a possibilidade de definição sobre o nível de sua satisfação:

- a. Como foi estabelecido o contato inicial entre a empresa e a organização prestadora de serviços advocatícios? (Entender como os clientes atuais foram captados pelo escritório).
- b. Como o cliente percebe a prestação dos serviços da organização de advocacia empresarial? (Entender o nível de satisfação sobre a qualidade percebida pelos clientes, com referência às operações da empresa, e quais são as principais necessidades de serviços dos clientes).
- c. Como percebe o atendimento proferido pelos profissionais e colaboradores da empresa, quando da prestação dos serviços propostos? (Entender a qualidade do atendimento e o nível de satisfação dos clientes em carteira).
- d. Quais pontos a empresa considera como fortes e fracos na organização prestadora de serviços de advocacia? (Visando a detectar os pontos que precisam

ser melhorados sobre as operações e o atendimento, do ponto de vista do cliente).

4. Análise dos Resultados

O estudo indicou que 100% dos clientes da organização de advocacia são frutos de indicações, conforme Gráfico 1. Isso significa que não foram acionados sistemas para a captação ou estes não apresentaram efetividade em suas ações, A insatisfação quanto a essa atividade fica evidenciada por meio dos resultados inexistentes na organização.

Paradoxalmente, as mesmas indicações que apontam negativamente para as ações de captação também indicam uma efetiva rede de relacionamento, principalmente em relação à diretoria da organização de advocacia. Considerou-se que, se analisados os resultados da rede de relacionamentos do diretor da empresa de advocacia, este se comportou satisfatoriamente.

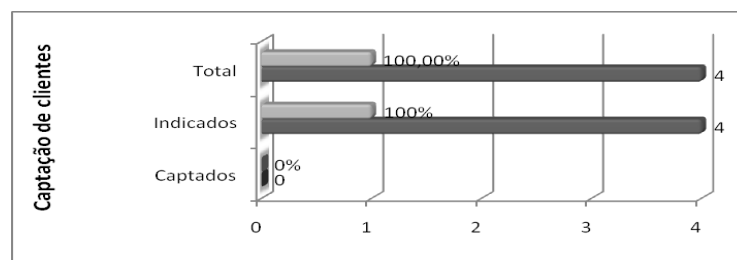


Gráfico 1: Captação de clientes

Em relação à qualidade no atendimento, identificou-se, na pesquisa, que duas das empresas pesquisadas, representando 50% dos respondentes, perceberam um determinado distanciamento na relação entre a organização de advocacia e a empresa cliente, gerando respostas diretas de insatisfação sobre o atendimento.

Os demais 50% dos respondentes entendem que a organização de advocacia melhorou muito seu atendimento e que a melhora foi identificada pelos clientes a partir de uma maior incidência do diretor no atendimento direto aos clientes.

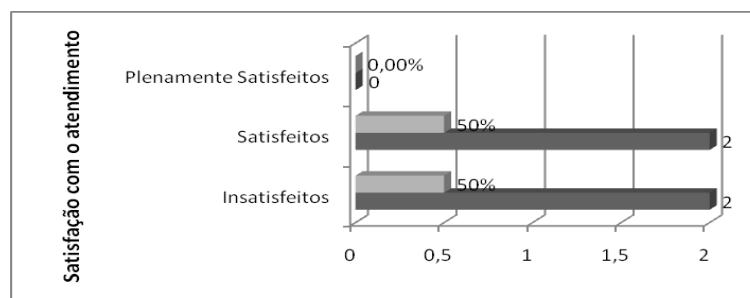


Gráfico 2: Satisfação com o atendimento

Quando o atendimento é realizado pelo diretor da organização de advocacia, 100% dos respondentes indicaram que há satisfação, sendo que, em todos os casos, o diretor é indicado como o grande elo de relacionamento e referência na qualidade do atendimento, principalmente quando essas necessidades são preventivas e negociais.

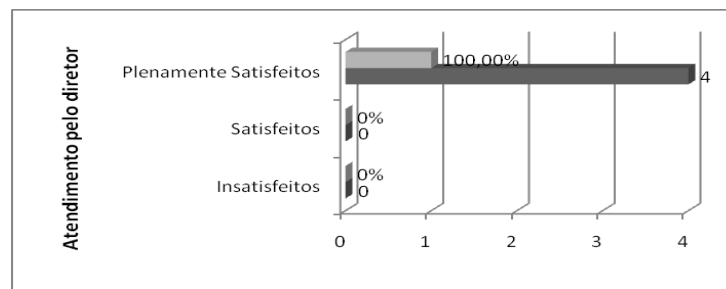


Gráfico 3: Atendimento efetuado pela direção

A qualidade das operações observada com a prestação dos serviços é percebida, por 25% dos respondentes, como plenamente satisfatória, onde os profissionais atendem às expectativas operacionais e de êxitos em processos judiciais para as empresas clientes.

Porém, 50% dos respondentes indicaram que os serviços prestados são apenas satisfatórios diante das necessidades da empresa, que falta agilidade nos procedimentos, provocando constantes atrasos nas respostas a consultas e pesquisas.

Os 25% restantes dos respondentes apresentaram uma percepção insatisfatória em relação aos serviços prestados; isso porque muitas de suas consultas, que servem como apoio ao processo de tomada de decisão na empresa cliente, não foram atendidas a contento.

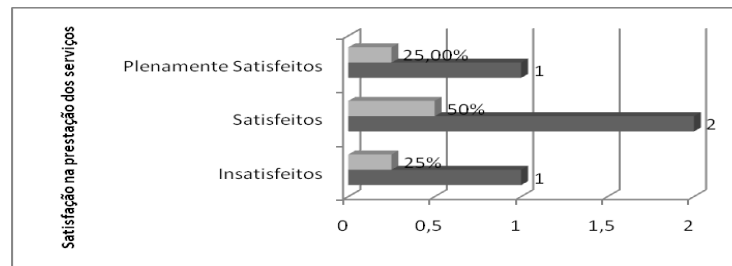


Gráfico 4: Satisfação com a prestação de serviços

Em relação à confiança percebida pelos clientes da organização, 100% dos respondentes declararam que, mesmo com determinada insatisfação na prestação dos serviços, isso não abalou a confiança na organização de advocacia. Serviços percebidos como de grande valor para a empresa, mas que ficam a desejar no quesito atendimento.

Um ponto em especial indicado pela pesquisa foi que 100% dos respondentes destacaram o fato de a organização de advocacia cumprir rigorosamente a lei, o que proporciona às empresas muita confiança e credibilidade.

Os respondentes, em sua totalidade, responderam claramente que mantêm plena confiança na organização, considerada satisfatória.

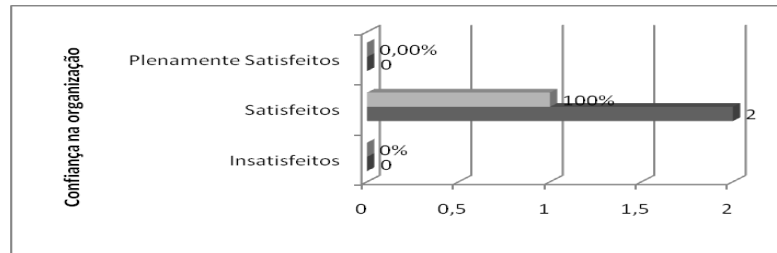


Gráfico 5: Confiança nos serviços

Uma informação especial coletada na pesquisa faz referência ao perfil dos clientes da carteira, em que 100% dos respondentes utilizam as consultas à assessoria jurídica para tomar decisões em seus negócios. Nesse sentido, 100% das empresas salientaram insatisfação com os atrasos nas pesquisas e solicitações de informações diversas, que, muitas vezes, reduzem o tempo de reação da empresa perante uma crise ou novo negócio. Em algumas situações, gerando até prejuízos importantes.

Dos respondentes, 25% apontaram que há necessidade de aproximação das equipes da organização de advocacia e da empresa cliente. Isso, segundo a empresa, proporcionará maior agilidade e poder de resposta.

Além disso, 75% dos respondentes apontaram para as pesquisas referentes à legislação e à sua relação com as atividades da empresa cliente, demonstrando claramente a importância dessas pesquisas, devido a possíveis ajustes nas decisões da empresa, reduzindo a possibilidade de passivos.

Contudo, as consultas sobre situações jurídicas da empresa, casos como alvarás, licenças e outros, são percebidas como as mais relevantes para as empresas. Nesse caso, 100% dos respondentes apresentaram essa consideração.

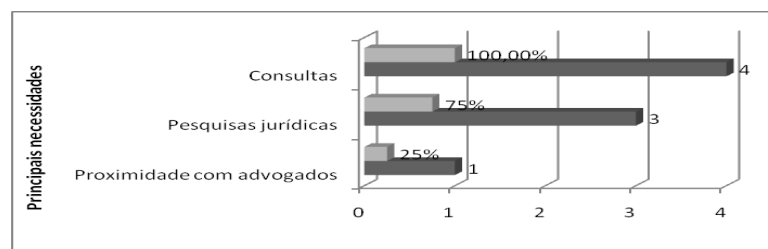


Gráfico 6: Principais necessidades de serviços

CONCLUSÃO

Conforme as informações obtidas na pesquisa de satisfação dos clientes da organização de advocacia empresarial, essa empresa possui uma carteira de clientes que foi constituída, preponderantemente, por meio de indicações. Isso evidencia a força da rede de relacionamentos da direção, capacidade que deve receber manutenção e, até mesmo, melhores condições para a sua ampliação.

A capacidade de desenvolver uma rede de relacionamentos na advocacia é o caminho natural para suas relações profissionais. Os profissionais do direito constroem, no decorrer de sua carreira, contatos com muitas pessoas, os quais merecem ser otimizados.

Fica evidenciado que o diretor aproveitou positivamente uma rede de relacionamentos construída a longo prazo, durante as diversas fases profissionais. Contudo, fica claro, também, que a empresa não desenvolveu estratégia alguma de captação de novos clientes, sendo totalmente dependente das relações interpessoais do seu diretor.

Além disso, sabe-se que, se analisada por meio do modelo pressuposto, essa característica identificada na pesquisa, quando positiva, é condição de crescimento fundamentada pelos conceitos já definidos no estudo.

Considerando ainda a capacidade financeira da empresa e as limitações impostas pelo órgão regulador da profissão (Ordem dos Advogados do Brasil), que alteram a intensidade das ações de *marketing* e a possibilidade de se estabelecer uma área funcional definida na organização de advocacia. A organização precisará introduzir em sua estrutura funcional, por meio de tarefas e atividades, os conceitos de *marketing*, para a captação de novos clientes, sem o qual a dependência sobre a rede de relacionamentos se manterá.

Além disso, a efetividade das atividades de captação de novos clientes poderá ser medida por meio de indicadores de desempenho, proporcionando informações gerenciais importantes para o planejamento e o crescimento contínuo da organização.

A participação, em reuniões de diretoria, de clientes é uma atividade extremamente importante para demonstrar a estes a disposição da organização de advocacia em antecipar ações e entrosar equipes de profissionais.

O planejamento anual de *marketing* deve ser desenvolvido com o auxílio de um profissional especializado e distribuído, entre os colaboradores da organização, como tarefas e atividades, por meio de planos de ação.

As atividades técnicas da organização foram apontadas como deficitárias, já que o modelo pressuposto as define dessa maneira quando a maioria dos respondentes identifica o quesito como satisfatório e insatisfatório, o que, neste estudo, significa 75%.

Nesse sentido, as melhorias nas atividades técnicas da empresa de advocacia devem partir da sua manualização, por meio de seu redesenho. Isso é possível quando se estabelece o elencado de tarefas e atividades praticadas atualmente pelos advogados da organização, identificando-se peças jurídicas, documentos e outros meios de comunicação próprios da atividade.

Com essa base de informações, a direção da organização de advocacia poderá promover uma série de melhorias na estrutura das peças, distribuindo melhor as atividades, e encaminhar seus colaboradores ao treinamento e à qualificação, tornando o que ora é fraqueza ou deficiência operacional em operações mais consistentes.

Essa qualidade é possível de ser percebida por meio de avaliações de desempenho e êxitos em processos judiciais que indiquem ser pleno de medição, o que inicia um processo de melhoria contínua em suas operações.

No que diz respeito ao atendimento da organização de advocacia percebido por seus clientes em carteira, essa competência da empresa foi apontada como deficitária, já que 50% dos respondentes estão satisfeitos, e os demais, insatisfeitos.

Apesar de o advogado ser preparado para tratar de questões das ciências sociais, não é incomum encontrar profissionais com uma baixa capacidade de relacionamento interpessoal e de atendimento ao cliente. O estudo evidencia isso por meio dos relatos de atrasos em pesquisas e de um sentimento definido pelos clientes respondentes como de distanciamento.

Além da qualidade nas operações, a organização precisa conjugar esforços para melhor atender a seu cliente, proporcionando um sentimento mais positivo com seus profissionais.

Essa melhoria no atendimento inicia a partir da qualificação do corpo funcional de forma integral. Todas as áreas funcionais devem ser preparadas para o atendimento, entendendo, adequando e avaliando constantemente suas ações e contato com seus clientes.

Como o atendimento relacionado ao diretor e, principalmente, a confiança é plenamente satisfatória, algumas informações da pesquisa devem ser trazidas à luz da análise.

A captação de cliente é oriunda da capacidade de relacionamento, seu atendimento é diferenciado, e sua conduta, admirada. Essas características devem ser estendidas aos coordenadores de cada área funcional da organização por meio da definição de valores da organização e da aproximação desses coordenadores de área com seus clientes, estabelecendo-se, a longo prazo, vínculos mais estreitos e positivos entre a equipe e sua carteira de clientes.

A melhoria no atendimento é fator preponderante para a retenção da carteira de clientes, enquanto desenvolve em cada um dos clientes atuais a capacidade de se tornarem clientes vendedores.

Além disso, essa capacidade de atendimento tem a possibilidade de ser medida e avaliada sistemática e regularmente, oferecendo à organização clareza sobre seu desempenho.

Para a realização desse estudo, considerou-se um modelo pressuposto que indicava o reconhecimento dos serviços mais valorizados por seus clientes. A pesquisa identificou, por meio da explicitação desses serviços, no transcorrer das respostas coletadas, uma série de serviços que os clientes da organização percebem como os mais importantes e, por consequência, de maior valor.

Por se tratar de uma organização prestadora de serviços, esta tem na informação e na qualificação de sua equipe o elemento de maior poder para agregar valor ao serviço e entregar ao cliente um serviço ampliado.

São considerados como de valor ampliado o serviço de consultoria jurídica, preventiva e contenciosa, que é considerado como de aconselhamentos e negociações promovidos pelos advogados junto a seus clientes, bem como a contenção dos processos ocasionados pela relação da empresa com seu mercado.

Essa percepção de serviço amplo é perfeitamente identificada e muito valorizada pela amostra da pesquisa, onde 100% dos respondentes indicaram os serviços como importantes para sua empresa. Nesse sentido, a consultoria se desdobra em três serviços percebidos distintamente pelo grupo de respondentes.

A maior aproximação entre as equipes, apontada por 25% da amostra, deve ser preparada de maneira a incluí-la nos treinamentos de atendimento, evitando-se, assim, a

aproximação sem o devido preparo, pois a insatisfação no atendimento deve ser corrigida antes.

As pesquisas sobre a legislação vigente foram apontadas por 75% dos respondentes como um serviço de grande relevância. Acontece que tratamos aí da agilidade nos procedimentos de pesquisa e de informações atualizadas à disposição dos profissionais da organização, para que possam analisá-las e repassá-las de maneira adequada e compreensível para seus clientes.

Como a organização de advocacia já possuía acesso a um banco de dados jurídico atualizado diariamente pela editora administradora do sistema, o ajuste nesse serviço foi estabelecido com o treinamento proporcionado pela editora, que prepara os usuários para pesquisar e processar informações do banco de dados.

Assim, o acesso às informações atualizadas e o aumento da agilidade nas pesquisas começam a ser melhorados de imediato, aumentando o nível de satisfação dos clientes.

O estudo proporcionou, ainda, uma constatação importante para a organização de advocacia, em que o simples fato de buscar as informações, por meio da pesquisa de satisfação dos clientes, foi percebido por esses clientes como um esforço para ampliar a qualidade dos serviços prestados; consideração esta, pelo modelo pressuposto, fundamental para a retenção positiva de sua carteira de clientes.

O estudo realizado, além de identificar as diversas considerações e os níveis de satisfação dos clientes de sua carteira, foi estruturado para servir como base para a replicação do estudo, sendo possíveis de serem medidos e avaliados regularmente.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANDERSON, W.; FORNELL, C.; RUST, R. Customer satisfaction, productivity and profitability: differences between goods and service. *Marketing Science*, p. 129-145, Nov. 1997
- BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Social. Disponível em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt. Data de acesso:24/03/2010.
- FORNELL, C. et al. The american customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 4, p. 07-18, oct. 1996.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HULLEBUSCH, S. Don't read research by the numbers. *Marketing News*, v. 34, n. 19, 2000.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. *A estratégia em ação – Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 2004.
- MATOS, Celso Augusto de; HENRIQUE, Jorge Luiz. Balanço do conhecimento em *marketing*: uma meta-análise dos resultados empíricos dos antecedentes e consequentes

da satisfação e lealdade. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. *Anais...* 30. Salvador, 2006.

NAUDÉ, Pete; BUTTLE, Francis. Assessing relationship quality. In: FORD, David. *Understanding Business Marketing and Purchasing*. 3.ed. Florence: Cengage Learning, 2001, 585p.

OLIVER, Richard L. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, v.63, special issue, p.33-44, 1999.

RIBEIRO, J. L. D.; NEWMANN, C. S. R. Planejando a condução de grupos focados. In: *Grupos focados: teoria e aplicações*. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2003.

SHETH, J.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. *Comportamento do cliente: Indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2008.

URDAN, A.; RODRIGUES, A. O modelo do índice de satisfação do cliente norte-americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. *RAC*, p. 109-130, dez. 1999.

WESTBROOK, Robert A.; OLIVER, Richard L. The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *The Journal of Consumer Research*, v. 18, n. 1, p. 84-91, 1991.

WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e método*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.