



**UFRGS**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**



**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO:**

**RELACIONAMENTOS COM CLIENTES NO MERCADO DE  
SERVIÇOS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM  
SOCIEDADES DE ADVOGADOS**

Mestrando: ADONIS RICARDO SOARES

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Porto Alegre, 2001

## AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. Luiz Antonio Slongo, pela prontidão no atendimento, ponderação, aliada ao vasto conhecimento técnico que sempre partilhou.

Ao professor Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi, pelas dicas precisas.

Ao professor Dr. Fernando Bins Luce, pela nitidez técnica transmitida.

Aos colegas e amigos pela ajuda e compreensão.

À família pelas incontáveis horas de ausência.

## RESUMO

### RELACIONAMENTOS COM CLIENTES NO MERCADO DE SERVIÇOS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM SOCIEDADES DE ADVOGADOS

O marketing tem sido técnica valiosa ao gestor na atualidade. As sociedades de advogados desenvolvem um ambiente propício ao relacionamento com clientes devido os serviços jurídicos geralmente serem de conclusão não imediata. Em um cenário de grande competição a retenção de clientes pode significar uma habilidade fundamental para a sobrevivência. Os relacionamentos contínuos estão associados a visão de longo prazo do negócio. Os estudiosos da área de marketing apontam para produtos ou serviços as melhores estratégias de gestão, porém algumas devem ser fundamentais às sociedades de advogados. O foco deste trabalho foi exatamente verificar a conexão entre o relacionamento e a sua gestão, através de um estudo exploratório, com o análise de casos, onde pesquisadas sociedades de advogados e seus clientes. No final, o pesquisador concluiu sobre os benefícios recíprocos de uma estratégia de relacionamento.

## ABSTRACT

### RELATIONSHIPS WITH CLIENTS IN THE SERVICE MARKET: AN EXPLORATORY STUDY IN LAW FIRMS

Marketing is a valuable technique for the modern manager. Law firms develop a favorable environment towards the relationship with the clients because juridical services are not normally of immediate conclusion. In a scenario of tight competition the maintenance of clients can mean a fundamental ability for survival. Continuing relationships are associated with the long-term vision of the business. Scholars of the marketing field point to products or services as the best practices of management, however some must be considered basic for law firms. The focus of this paper is to accurately verify establish a channel between relationship and its management, through an exploratory study, analyzing cases where law firms and their clients are surveyed. At the end, the researcher concluded about the reciprocal benefits of relationship strategy.

## SUMÁRIO

### LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação entre Transações Relacionais e Discretas	28
Tabela 2 - Escala de Wilson & Vlosky	32
Tabela 3 - Resumo Caso 1	64
Tabela 4 – Resumo Caso 2	81

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>1.1.</b>	<b>Introdução ao Tema</b>	<b>1</b>
<b>1.2.</b>	<b>Estrutura dos Serviços Jurídicos</b>	<b>2</b>
<b>1.3</b>	<b>Contextualização</b>	<b>3</b>
<b>1.4.</b>	<b>Justificativa do Estudo</b>	<b>4</b>
<b>1.5.</b>	<b>Problema de Pesquisa</b>	<b>6</b>
<b>1.6.</b>	<b>Objetivos</b>	<b>7</b>
<i>1.6.1.</i>	<i>Objetivo Geral</i>	<i>7</i>
<i>1.6.2.</i>	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>8</i>

<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>9</b>
<b>2.1.</b>	<b>Conceito de Sociedades Uniprofissionais de Atividades Regulamentadas</b>	<b>9</b>
<b>2.2.</b>	<b>Conceito e Características dos Serviços</b>	<b>10</b>
2.2.1.	<i>Intangibilidade</i>	11
2.2.2.	<i>Inseparabilidade</i>	12
2.2.3.	<i>Variabilidade</i>	12
2.2.4.	<i>Percibilidade</i>	13
2.2.5.	<i>Algumas Considerações sobre Marketing em Empresas de Serviços</i>	13
2.2.5.1.	<i>Marketing Interativo</i>	15
2.2.5.2.	<i>Administração da Diferenciação</i>	16
2.2.5.3.	<i>Administração da Qualidade de Serviços</i>	16
2.2.5.4.	<i>Administração da Produtividade</i>	17
<b>2.3.</b>	<b>Funções de Marketing das Organizações de Serviços</b>	<b>18</b>
<b>2.4.</b>	<b>Importância da Gestão da Qualidade para Marketing de Serviços</b>	<b>19</b>
2.4.1.	<i>Projeto de Serviços</i>	19
2.4.2.	<i>Gaps da Qualidade</i>	20
2.4.2.1.	<i>Gap na Percepção Gerencial (Gap 1)</i>	20
2.4.2.2.	<i>Gap na Especificação da Qualidade (Gap 2)</i>	21
2.4.2.3.	<i>Gap na Entrega dos Serviços (Gap 3)</i>	22
2.4.2.4.	<i>Gap nas Comunicações com o Mercado (Gap 4)</i>	22
2.4.2.5.	<i>Gap na Qualidade Percebida do Serviço (Gap 5)</i>	23

<b>2.5.</b>	<b>Marketing de Relacionamento</b>	23
2.5.1.	<i>Necessidade de Manter Clientes</i>	25
2.5.2.	<i>Marketing de Relacionamento com o Cliente</i>	25
2.5.3.	<i>Ciclo do Relacionamento com o Cliente</i>	26
2.5.4.	<i>A Troca e as Promessas</i>	27
2.5.5.	<i>A Visão da Lucratividade no Marketing de Relacionamento</i>	27
2.5.6.	<i>A Comunicação e a Imagem</i>	30
2.5.7	Motivações para Marketing de Relacionamento	31
2.5.8.	O Modelo de Wilson & Vlosky	32
<b>3.</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>35</b>
<b>3.1.</b>	<b>Etapas do Trabalho</b>	<b>37</b>
3.1.1.	<i>Etapa 1</i>	37
3.1.2.	<i>Etapa 2</i>	38
3.1.2.1	<i>Coleta de Dados</i>	38
3.1.2.1.1	<i>Entrevistas</i>	39
3.1.3	<i>Determinação dos Casos de Estudo</i>	40
3.1.4.	<i>Procedimentos e Instrumento de Coleta</i>	41
3.1.5.	<i>Análise dos dados</i>	43
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>44</b>
<b>4.1.</b>	<b>Introdução</b>	<b>44</b>

<b>4.2.</b>	<b>Caso 1</b>	<b>45</b>
<b>4.3.</b>	<b>Caso 2</b>	<b>66</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÕES DO ESTUDO</b>	<b>83</b>
	<b>Limitações</b>	<b>90</b>
	<b>Sugestões para Pesquisas Futuras</b>	<b>91</b>
<b>6.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>92</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXOS</b>	
	Anexo I – Protocolo de Entrevistas com Tomador de Serviços	94
	Anexo II – Protocolo de Entrevistas com Prestador de Serviços	99



## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Introdução ao Tema**

Vive-se no mundo empresarial, devido o complexo contexto legal, uma demanda crescente de serviços jurídicos. A formação de sociedades de advogados no Brasil é regulamentada pelo Estatuto do Advogado, Lei nº 8.906/94, sendo que seus atos societários são arquivados exclusivamente na Ordem dos Advogados do Brasil, não se sujeitando ao registro na Junta Comercial ou ao Ofício de Títulos e Documentos, como outras sociedades de pessoas. Trata-se de sociedade uniprofissional de atividade regulamentada, ou seja, no caso em tela, o exercício da advocacia é regulamentado pela lei em atenção, e a sociedade de profissionais sujeita-se a regras distintas das demais sociedades.

Os serviços jurídicos, assim como os serviços em geral, dispensam embalagem, inadmitem armazenagem, têm alto grau de obsolescência, além de serem personalíssimos quanto aos exeqüentes das tarefas.

À medida que a competição torna-se mais acirrada a estratégia de negócios das sociedades de advogados começa a depender mais da prática de relacionamentos com seus clientes.

O objetivo central é verificar os agentes que propulsionam ou travam o relacionamento das sociedades de advogados e seus clientes, com uma abordagem exploratória.

A escolha do “locus” do estudo deu-se em razão constatação de que os relacionamentos podem ter diferentes agentes motivadores e inibidores, entre as sociedades de advogados e seus clientes. Estudá-los é tarefa instigante e compensadora.

## **1.2. A Estrutura dos Serviços Jurídicos**

Para evidenciar a forma de contratação de advogados para a execução de serviços jurídicos no Brasil, o Estatuto do Advogado – EOAB (Lei nº 8.906/94), estabelece que os advogados podem ser empregados do tomador de serviços, com normas protetivas estabelecidas na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, assim como os demais trabalhadores brasileiros, além de condições especiais constantes do EOAB, como por exemplo jornada de trabalho não superior a 30 horas semanais, direito à sucumbência, ou seja, aos honorários auferidos da parte contrária (fixados pelo juiz entre 10% e 20% do valor econômico que obrigatoriamente ti-

ver a causa), no caso de êxito na ação proposta. Nesta modalidade contratual, são estruturados nas empresas os departamentos jurídicos internos, vistos via de regra em grandes corporações.

A contratação de advogados também pode ser na forma autônoma, onde um profissional atende determinado cliente, sem que presentes os requisitos do vínculo de emprego, o que vale dizer sem dependência econômica, jurídica e hierárquica. Geralmente desta independência é que se originam as sociedades civis de advogados, outra espécie prevista no EOAB. Quando dois ou mais advogados se associam com *animus* de empreenderem, na acepção de empreendimento, a atividade econômica.

Esta, em síntese, é a estrutura dos serviços jurídicos. Este trabalho, se deterá mais especificamente às sociedade de advogados, embora que as inferências tidas possam servir para as demais modalidades acima apontadas.

### **1.3. Contextualização**

O bom posicionamento das empresas pode traduzir-se em oportunidades. Na prestação de serviços jurídicos, o prestador e o tomador de serviços interagem, de forma colaborativa, sendo esse relacionamento um importante agente para a obtenção do sucesso no empreendimento. A sedimentação e longevidade dessas relações é um desafio constante.

A percepção do problema, seu isolamento e definição, a formulação de hipóteses, sua comprovação e respectivas conclusões, poderá ser ferramenta eficaz ao proponente, e aos que se interessarem no assunto, no desenvolvimento das atividades específicas.

Acredita-se, assim como Shostack, *apud* Grönroos (1995), que “*novos conceitos fazem-se necessários para que o marketing de serviços tenha sucesso*”. Mera adoção de rótulos de marketing de produto não têm sido eficazes aos negócios de serviços.

Com esse trabalho se buscará vislumbar a importância do relacionamento entre o prestador e o tomador de serviços jurídicos, checar aspectos motivadores e inibidores de relacionamento pró-ativo, a partir de uma revisão bibliográfica e a realização de estudo de casos.

#### **1.4. Justificativa do Estudo**

Justifica-se o presente pela sua atualidade e utilidade ao proponente, que é sócio de uma sociedade de advogados, bem como para os profissionais que atuam conjuntamente, empreendendo a atividade. Além disso, se os relacionamentos perenes,

por si só, traduzem conceitos de estabilidade, a adição de novas oportunidades daí decorrentes pode significar ferramenta de marketing importante.

No dizer de Jan Carlzon, *apud* Grönroos (1995), são necessárias “*reflexões sobre o gerenciamento de uma empresa de serviços (...) na verdade, nos momentos de contato entre o cliente e os empregados é que o futuro da empresa se define*”. Pelo impacto do exemplo, se vê a importância de cada detalhe do estudo.

Mais, o advento da economia baseada em serviços, está gerando, e deverá gerar ainda mais, consideráveis efeitos sociais e econômicos na sociedade em que vivemos. Alguns, mais ousados, dentre eles Carlzon (o. cit.), chamam de “*revolução dos serviços*”, em analogia à “*revolução industrial*” do início do século.

Isso, justifica o desafio, apesar da consciência da limitação da literatura sobre relacionamento com clientes e a possibilidade de geração de novas oportunidades a partir desse relacionamento. O estudo aprofundado da temática, por sua vez, possibilitará uma melhor compreensão da importância dos relacionamentos nas atividades ou práticas dos advogados, além de justificar determinados comportamentos gerenciais nos serviços jurídicos.

Adicione-se que o marketing de relacionamento pode ser uma ferramenta próxima do gestor de sociedades de advogados, eis que as relações entre estas e seus clientes é próxima, devido a necessidade das partes interagirem na execução dos serviços. Talvez, a correta exploração deste canal de acesso possa representar uma vantagem competitiva

### **1.5. Problema de Pesquisa**

O problema de pesquisa tem origem exatamente na experiência vivenciada pelo seu proponente, que é, como dito, sócio em uma sociedade de advogados. Nesta, no desenvolvimento de estratégias de marketing, visando novas oportunidades de negócios, segundo pesquisa realizada com clientes, os mesmos atribuíram que na escolha de sociedade de advogados para representar seus interesses, a indicação de clientes destas, após relato do nível de satisfação, foi um dos elementos mais importantes.

Isso faz acreditar que o relacionamento com o cliente é importante como ferramenta de marketing, em se tratando de serviços jurídicos, seja na manutenção como na expansão dos negócios.

Por evidente, que a incógnita sobre o correto enfrentamento da temática é o ponto chave, pois não é respondida de forma específica. A pesquisa é uma excelente forma para o au-

mento de conhecimento e geração de hipóteses que possam explicar esse fenômeno.

Dentre as questões que podem auxiliar a compreensão da temática deste estudo, refira-se:

Quais as possíveis estratégias de relacionamento entre prestador e tomador de serviços jurídicos? Quais os elementos motivadores que podem estar relacionados à adoção dessas estratégias de relacionamento?

O problema que a pesquisa buscará decifrar, ou a questão central deste trabalho, de forma a reduzir a incerteza que paira sobre a matéria, em síntese, será:

**“Compreender e tentar descrever a importância da estratégia de relacionamento nas sociedades de advogados”**

## **1.6. Objetivos**

### *1.6.1. Objetivo Geral*

Avaliar, como instrumento de marketing, o relacionamento entre o prestador e o tomador de serviços jurídicos, os

benefícios advindos, tanto na manutenção de clientes como na geração de novos.

#### *1.6.2. Objetivos Específicos*

- Verificar formas de estabelecimento de relacionamentos entre tomadores e prestadores de serviços jurídicos.

- Descrever motivações para a prática de marketing de relacionamento entre prestadores e tomadores de serviços jurídicos.



## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A literatura que aqui se tentará abordar visa dar um panorama sobre o marketing de relacionamento, seus desdobramentos, de forma que o leitor possa estabelecer um paralelo entre a teoria e a prática decorrente das inferências a serem lançadas por esse estudo.

### **2.1. Conceito de Sociedades Uniprofissionais de Atividades Regulamentadas**

Sociedades uniprofissionais, no Brasil, segundo o contido no Decreto-lei nº 406/68, são aquelas cujos serviços são prestados sob forma de trabalho pessoal do próprio contribuinte, sendo que as mesmas são tributadas em relação a cada profissional habilitado sócio, empregado ou não, que preste serviços em nome da sociedade.

A Lei nº 8.906/94, nos artigos 15, 16 e 17, regulamenta as sociedades de advogados, estabelecendo em síntese: o registro; a vedação da participação do mesmo de um sócio em mais de uma sociedade no mesmo Estado; proíbe a prática de atividades

diversas da advocacia; não permite características mercantis à sociedade; entre outras.

Infere-se, da concepção legal acima, nítido reconhecimento de específico tratamento, com exigência de exação com base nas pessoas físicas, distanciando-se das finalidades de empreendimento empresarial ou comercial. Os traços compreendidos são de que o trabalho profissional é prestado com definida responsabilidade pessoal.

Diversos são os entendimentos que têm despido ditas sociedades de caráter empresarial, comercial ou mercantil, inclusive do Supremo Tribunal Federal, que alinha ser ente personalíssimo, dada a necessária habilitação profissional dos seus sócios.

## **2.2. Conceito e Características dos Serviços**

Segundo Kotler & Armstrong (1998) serviço é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algum bem. A prestação de serviço pode não estar ligada a um produto físico.

Na maior parte das vezes os serviços são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis.

Para Grönroos (1995) serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Já para Sandhusen (1988), no conceito de serviços está inserto agentes que combinam atributos tangíveis e intangíveis, pois os serviços podem ser baseados em equipamentos (como linhas aéreas), como também podem ser baseados somente em pessoas (profissionais liberais).

#### *2.2.1. Intangibilidade*

São intangíveis os serviços por que não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados previamente à aquisição.

Segundo Kotler & Armstrong (1998), para reduzir a incerteza, os compradores procuram “sinais” de qualidade do serviço. Tiram suas conclusões sobre a qualidade a partir de tudo

que puderem observar sobre o lugar, as pessoas, o equipamento, o material de comunicação e o preço. Alinham assim, que ao marketing do produto é necessário tentar acrescentar intangibilidade às ofertas tangíveis e aos prestadores de serviços a tarefa de acrescentar tangibilidade às suas ofertas.

No que diz respeito a serviços profissionais, referem que os compradores preocupam-se com a identidade do executor do serviço, aconselhando a utilização do fator preço como forma de racionalizar o tempo limitado do fornecedor.

### *2.2.2. Inseparabilidade*

Os serviços são inseparáveis devido serem vendidos previamente à produção, a qual, por sua vez, é simultânea ao consumo, também de acordo com Kotler & Armstrong (1998).

Os serviços são inseparáveis no que pertine ao prestador e ao tomador dos mesmos, o que acarreta a percepção do erro pelo cliente. Assim, segundo ainda os doutrinadores acima apontados, a interação fornecedor-cliente é aspecto especial e essencial do marketing, por afetar a ambos o resultado.

### *2.2.3. Variabilidade*

Quanto à variabilidade, a qualidade dos serviços depende de quem os proporciona e de quando, onde e como são proporcionados.

De acordo com Kotler & Armstrong (1998), as empresas de serviços podem tomar medidas para controle de qualidade como bônus para seus funcionários, com base em *feedback* dos clientes.

#### *2.2.4. Perecibilidade*

Os serviços são perecíveis porque não podem ser estocados para venda ou uso futuros.

A demanda constante é a receita de Kotler & Armstrong (1998) para solução deste agente inibidor, assim como a flexibilidade da “produção” ou oferta.

#### *2.2.5. Algumas Considerações sobre Marketing em Empresas de Serviços*

De acordo com os doutrinadores consignados acima, até recentemente, as sociedades profissionais como escritórios de advocacia, contabilidade e médicos consideravam o uso do

marketing antiético, porém entendem que da mesma forma que os negócios industriais, a utilização do marketing, em empresas de serviços, serve para posicioná-las nos mercados alvo.

As sociedades de serviços exigem técnicas de marketing extras, por não possuírem produto tangível, padronizado e estocável. O cliente e o prestador de serviço interagem para criar o serviço, por isso o segundo deve trabalhar eficazmente com os clientes para criar um valor superior durante seus contatos. A interação eficaz, depende da capacidade do prestador do serviço na produção do mesmo e do processo de apoio que dá subsídio a esse executor.

Assim, aconselha-se a concentração de atenção tanto no exequente do serviço como no cliente. Na cadeia de lucro dos serviços, de acordo Kotler & Armstrong (1998), que vincula esses (os lucros) com a satisfação do prestador e do consumidor, estão contidos os seguintes vínculos:

(i) *Lucros e crescimento de serviços saudáveis* - desempenho de alta qualidade da empresa de serviços, o que resulta de...

(ii) *Consumidores satisfeitos e leais* - consumidores satisfeitos que se mantêm leais, repetem a compra e indicam outros consumidores, o que resulta de...

(iii) *Maior valor de serviço* - criação de valor mais eficiente e eficaz e prestação de serviços, o que resulta de...

(iv) *Empregados de serviços satisfeitos e produtivos* - funcionários mais satisfeitos, leais e que trabalham duro, o que resulta de...

(v) *Qualidade de serviço interno* - seleção e treinamento de alto nível dos empregados, um ambiente de trabalho de qualidade e forte apoio aos que lidam com os clientes.

O preâmbulo para lucros com serviços e metas de crescimento começa com o cuidado com os que cuidam dos clientes. Extrai-se daí, o indicativo que os serviços exigem mais que o marketing tradicional externo, requerendo o *marketing interno* e o *interativo* (Kotler e Armstrong, 1998).

#### 2.2.5.1. *Marketing Interativo*

A qualidade de serviço percebida, no marketing interativo, depende da qualidade da interação comprador-vendedor. No marketing de produtos tangíveis, a qualidade do mesmo depende pouco da maneira como ele é obtido. Nos serviços, a qualidade depende tanto de quem presta o serviço quanto da qualidade dos ser-

viços em si, especialmente em se tratando de serviços profissionais. Os profissionais não podem pressupor que irão satisfazer o cliente apenas oferecendo bons serviços técnicos. Eles também têm de dominar as habilidades ou funções de marketing interativo. Para isso há três tarefas inafastáveis de marketing: *aumentar sua diferenciação competitiva, qualidade de serviço e produtividade*, de acordo com Kotler e Armstrong (1988).

#### 2.2.5.2. Administração da Diferenciação

Para Kotler & Armstrong (1998), quando os clientes consideram semelhantes os serviços de diversos fornecedores, estes se preocupam mais com o preço do que com o fornecedor. A evasão dessa armadilha de concorrência de preços é desenvolver oferta, fornecimento e imagem diferenciados. A *oferta* pode ser diferenciada por aspectos inovadores; o *fornecimento* pode ser distinto através de pessoas, do ambiente físico de qualidade superior onde são prestados os serviços ou por um processo superior de fornecimento; diferenciação de suas *imagens* através de símbolos ou marcas.

#### 2.2.5.3. Administração da Qualidade de Serviços



Uma das principais fontes de diferenciação é a oferta de serviços de qualidade superior à concorrência. A superação da expectativa do cliente é chave no processo de marketing. Prometer apenas o que puder fornecer e fornecer mais do que prometeu, leva o cliente a sentir-se inclinado a voltar a utilizá-los. Conservar clientes é a melhor medida de qualidade. Enquanto a meta da qualidade da indústria é “zero defeitos”, a do prestador de serviços é zero “abandono de clientes” (Kotler e Armstrong, 1998). Contudo, a boa recuperação de um serviço deficiente pode transformar clientes irados em leais.

Dentre as virtudes das empresas obcecadas em fornecer qualidade nos serviços estão a obsessão pelo cliente, o histórico de compromisso da alta administração com a qualidade, os melhores fornecedores de serviços definem elevados padrões de qualidade e observação dos padrões de desempenho dos serviços, próprios e dos concorrentes.

#### *2.2.5.4. Administração da Produtividade*

Com a elevação dos custos de produção, os prestadores de serviços são pressionados a aumentarem os níveis de produtividade. Isso pode se dar por intermédio de treinamento e contratações, para que o serviço seja realizado com mais dedicação

ou aumentar a quantidade de serviço abrindo mão de certo nível de qualidade. É a mensagem de Kotler e Armstrong (1998).

A demasiada ênfase à produtividade, pode comprometer a qualidade.

### **2.3. Funções de Marketing das Organizações de Serviços**

Na visão de Grönroos (1995), a opinião de um cliente sobre um serviço é influenciada tanto pelos meios de produção, ou seja, instalações, recursos humanos e materiais da produção, como pelo processo de produção, isto é, o comportamento dos empregados e a maneira como as instalações de produção são usadas. A função iterativa do marketing reconhece que cada componente humano e material envolvido na produção de um serviço e do processo de entrega devem ser preocupação do marketing e não serem considerados meramente problemas operacionais e de pessoal. As conseqüências de cada recurso e atividade envolvidas nas situações iterativas de marketing têm que ser consideradas no processo de planejamento, de forma que os recursos da produção e as operações dêem suporte e realcem as tentativas da organização de desenvolver e manter relacionamento de longo prazo com clientes.

## **2.4. Importância da Gestão da Qualidade para Marketing de Serviços**

Para Grönroos (1995), no quadro contextual para a gestão da qualidade por serviço, existem três grupos envolvidos: (i) gerência; (ii) empregados; e (iii) clientes. No grupo *gerencial* é que a política a ser seguida é estabelecida, porém, nele, além da análise de mercado, a sensibilidade do nível de qualidade e desempenho dos executores deve ser iniciada.

No grupo dos empregados os padrões de qualidade e desempenho devem ser atendidos. Pelo contato com o cliente, a percepção das oportunidades deve ser aguçada.

No grupo do cliente, o foco são os resultados possíveis do serviço (qualidade: inferior, confirmada, positivamente confirmada ou excedente). A superação da expectativa deve ser a meta, pois, pode influenciar o cliente a continuar o relacionamento, além de criar bons efeitos de comunicação boca a boca. A única restrição da superação de expectativas de qualidade é a possibilidade de elevação dos custos.

### *2.4.1. Projeto de Serviços*

Nos serviços, mais do que em qualquer outro produto, o projeto é importantíssimo de acordo com Grönroos (1995). Justifica o cuidadoso e prévio projeto, o fato de as ações corretivas serem atentatórias à qualidade. O distanciamento entre o *gap* do serviço esperado e o *gap* negativo do serviço experimentado é destrutivo dos reflexos positivos oriundos do processo de qualidade.

#### 2.4.2. Gaps da Qualidade

O serviço *esperado* é uma função da experiência passada dos clientes, suas necessidades e da comunicação boca a boca. Além disso, o serviço esperado é influenciado pelas atividades de comunicação com o mercado do prestador de serviços.

Já, o serviço *percebido* ou experimentado, é o resultado de decisões e atividades internas. A percepção da gerência com relação às expectativas dos clientes orientam as decisões concernentes às especificações da qualidade por serviços.

Grönroos (1995), dimensiona os *gaps* em 5, conforme abaixo:

##### 2.4.2.1. Gap na Percepção Gerencial (Gap 1)

Este *gap* traduz-se pela percepção, pela gerência, das expectativas de qualidade de forma imprecisa, devido a: (i) informação imprecisa da pesquisa de mercado e da análise da demanda; (ii) interpretação imprecisa de informações sobre as expectativas; (iii) inexistência de análise de demanda; (iv) informações sofríveis ou inexistentes; (v) níveis organizacionais em demasia.

Não se trata de falta de competência do gestor, mas falta de conhecimento da natureza e das demandas de competição por serviços. A pesquisa é instrumento valioso na solução desse *gap*.

#### 2.4.2.2. *Gap na Especificação da Qualidade* (*Gap 2*)

Significa o presente *gap*, que as especificações da qualidade por serviço não são coerentes com as percepções do gestor das expectativas da qualidade. É resultado de: (i) erros de planejamento dos procedimentos; (ii) mau gerenciamento do planejamento; (iii) falta do estabelecimento de metas na organização; (iv) suporte deficiente no planejamento da qualidade por parte do gestor.

Tem-se, nesse *gap* a não prioridade com a qualidade e ausência de planejamento.

#### 2.4.2.3. *Gap na Entrega dos Serviços (Gap 3)*

As especificações da qualidade não são atendidas pelo desempenho do processo de produção e entrega dos serviços. Nesse *gap* apresentam-se: (i) serviços complicados e/ou especificações rígidas; (ii) discordância com as especificações por executores; (iii) especificações não coincidem com a cultura corporativa; (iv) mau gerenciamento das operações de serviços; (v) falta ou insuficiência de endomarketing; (vi) tecnologia e sistemas não facilitam o desempenho em conformidade com as especificações.

Devem ser atacadas questões alusivas à baixa tecnologia, treinamento e endomarketing para afastamento desse *gap*.

#### 2.4.2.4. *Gap nas Comunicações com o Mercado (Gap 4)*

Materializa-se pelas promessas feitas através de atividades de comunicação com o mercado não coerentes com os serviços entregues. Deve-se a: (i) planejamento da comunicação com o mercado não é integrado com as operações dos serviços; (ii) coordenação inexistente entre marketing tradicional e as operações; (iii) operação diversa das especificações, enquanto campanhas de comunicação seguem as mesmas; (iv) propensão ao exagero.

A solução para o *gap* é a melhora no planejamento e supervisão integrada na execução.

#### 2.4.2.5. *Gap na Qualidade Percebida do Serviço (Gap 5)*

Serviço percebido não é coerente com o esperado. Resulta: (i) qualidade confirmada negativamente; (ii) má comunicação boca a boca; (iii) impacto negativo na imagem corporativa local; (iv) negócios perdidos.

A análise do *gap* da qualidade é uma forma direta e apropriada de identificar inconsistências entre as percepções do prestador e do cliente, no que diz respeito ao desempenho dos serviços.

### **2.5. Marketing de Relacionamento**

O tema central desse trabalho refere-se ao relacionamento entre as sociedades de advogados e seus clientes, visando a percepção sobre a importância desse fator aos rumos da empresa. Percebe-se que o esforço a ser empreendido diz respeito aos relacionamentos no sentido estrito.

Para Grönroos (1995) os clientes não devem ser encarados como fenômeno abstrato ou uma massa que está sempre presente em algum lugar.

O estudo sobre relacionamentos de longo prazo entre organizações não é novo. Essa vantagem competitiva é cada vez mais perseguida.

A pergunta-chave citada por Kotler e Armstrong (1998) é: Como os clientes fazem suas escolhas? Respondem que o cliente busca quem lhe dê maior valor. Os clientes maximizam valor. Dito valor e satisfação para o cliente, ainda, são oferecidos a partir da *cadeia de valor* que consiste no desenvolvimento de capacidade de coordenação interdepartamental.

Conforme Grönroos (1995), a definição de marketing baseada em relacionamento deve estabelecer, manter, e ressaltar, a longo prazo, os relacionamentos com clientes, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isso será alcançado através de troca mútua e do cumprimento das promessas. Para esse autor uma estratégia de marketing de relacionamento significa que a empresa focaliza a manutenção e a melhoria dos relacionamentos correntes com os clientes, embora a obtenção de novos clientes ainda seja importante.



### *2.5.1. Necessidade de Manter Clientes*

Na visão de Kotler e Armstrong (1998), a perda de clientes pode ser comparada à teoria mercantil do “balde furado”, na qual essa empresa acredita que sempre haverá clientes suficientes para repor os desistentes. Porém, um marketing agressivo para buscar novos clientes custa mais do que um marketing defensivo. Essa última forma de marketing pode adotar a mais valia do oferecimento de elevados níveis de satisfação e valor, o que resulta em forte lealdade.

### *2.5.2. Marketing de Relacionamento com o Cliente*

Segundo os autores apontados no parágrafo anterior, o marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar relacionamentos com os clientes. Importante destacar que essa modalidade de marketing está voltada ao longo prazo. Para isso é preciso que todos os departamentos da empresa trabalhem em simetria. Note-se que o bom relacionamento deve atingir todos os níveis como o econômico, social, técnico e jurídico.

Referem ainda os autores, que nos mercados com poucos clientes, a modalidade marketing de relacionamento se apresenta como mais eficaz. Que a empresa pode adotar três métodos

de criação de valor para o cliente: *benefícios financeiro*, *benefícios sociais* e *benefícios estruturais*. Os primeiros podem ser facilmente imitados pelos concorrentes, não conseguindo distinguir a oferta. Os benefícios sociais ocorrem quando são acrescentados os benefícios financeiros à customização dos produtos. O último método traduz-se pela adição aos dois primeiros benefícios com laços estruturais, visando relacionamentos sólidos.

Grönroos (1995) refere que se o cliente ficar satisfeito, a probabilidade do relacionamento continuar e, de ocorrer um novo processo de consumo ou uso prolongado é maior do que seria se ficasse insatisfeito com o serviço.

### 2.5.3. *Ciclo do Relacionamento com o Cliente*

Segundo Grönroos (1995), o cliente, depois do processo de consumo, pode desaparecer ou decidir contratar a mesma empresa na próxima vez que necessitar de um serviço similar. O ciclo de vida presente no relacionamento com o cliente tem consequências substanciais no marketing, sendo que os recursos e atividades são diferenciados. No *estágio inicial*, o objetivo é criar interesse pela empresa e seus serviços. No *processo de compra*, o interesse geral deveria voltar-se para as vendas. O cliente deve considerar as *promessas* relativas à oferta. Durante o processo de consumo, o cliente deve vivenciar *experiências positivas*.

#### *2.5.4. A Troca e as Promessas*

Ainda para Grönroos (1995), o marketing parece girar em torno dos relacionamentos com o cliente, onde os objetivos das partes envolvidas se encontram através de vários tipos de troca. Os relacionamentos com o cliente são a chave desse conceito.

Em se tratando de promessas, também na visão de Grönroos (1995), essas são bilaterais. De um lado, as feitas pelo prestador de serviços, geralmente quanto aos objetivos a serem atingidos e prazo de entrega. Por outro lado, o comprador concede outro conjunto de promessas em relação ao seu comprometimento com a relação futura.

Na continuidade, a literatura sobredita, refere que do ponto de vista do prestador de serviços, o estabelecimento de um relacionamento envolve promessas. A manutenção deste relacionamento é baseada no cumprimento destas promessas.

#### *2.5.5. A Visão da Lucratividade no Marketing de Relacionamento*

Para Grönroos (1995), assim como na definição de marketing baseada no relacionamento que preconiza a visão de

longo prazo, a lucratividade não pode ser sempre medida de imediato.

A teoria do relacionamento em marketing está baseada na troca. Macneil (1974) especifica que nas relações de troca é estabelecida a diferenciação entre transações discretas e trocas relacionais através de uma série de itens analisados, de acordo com a Tabela 1, seguinte:

**Tabela 1:** Comparação entre Transações Relacionais e Discretas

<b>BASES DE COMPARAÇÃO</b>	<b>TRANSAÇÕES RELACIONADAS</b>	<b>TRANSAÇÕES DISCRETAS</b>
Tempo de troca	Curta Duração	Longa Duração
Número de partes envolvidas	Duas (comprador e vendedor)	Normalmente mais de duas partes
Fontes de obrigações	Crenças e costumes	Promessas feitas além das crenças e costumes
Satisfação do cliente	Limitada ao produto ofertado	Baseada no produto e serviços agregados
Expectativas para o relacionamento	Conflitos de interesse e pouca unidade	Conflitos contrabalançados pela confiança e busca de unidade
Relações pessoais (interação social e comunicação)	Mínimas	Comunicação formal e informal
Cooperação	Inexistente	Significativa
Planejamento	Enfoca a troca, sem antecipação do futuro	Enfoca o processo de troca com planejamento detalhado para o futuro
Mensuração do desempenho	Lei do mais forte	Interdependência aumenta a aplicação judiciosa na troca do poder

**Fonte:** Adaptação de Macneil (*apud* Dwyer et al., 1987)

Nota-se que as transações discretas são caracterizadas pela reduzida comunicação e ausência de laços entre as

partes. Também o tempo da transação tem um início e um término bem determinado, com duração geralmente curta, sendo que o futuro não é antecipado pelas partes. Conclui Macneil (1974, 1978), que essas transações são usuais entre clientes que demonstram um comportamento oportunista em relação a seus fornecedores, interessados apenas nos benefícios econômicos de curto prazo.

Para Mowen (1995), as trocas relacionais possuem uma orientação de longo prazo e devem ser vislumbradas em termos de sua história, incluindo a antecipação de seu futuro. No tempo da troca reflete um processo de relações sociais complexas entre os participantes, tais como poder e conflito equilibrados pela cooperação, confiança e comprometimento. A satisfação dos envolvidos transcende o produto em si, agregando uma gama de elementos intangíveis que estão a ele associados, tais como: serviços ao cliente, relação comprador – vendedor, aspectos corporativos, entre outros.

A natureza e abordagem do marketing de relacionamento, conforme Grönroos (1995), é resultado desse tipo de relação. Parte do princípio de que a manutenção do cliente no longo prazo é uma das mais vantajosas estratégias, pois, sabidamente, menos onerosa que o da captação.

Em trocas relacionais, na abordagem de Webster (1992), onde há continuidade nas interações entre compradores e

vendedores ao longo do tempo, o que indica uma lealdade do cliente ao fornecedor, aparecem também outros aspectos relevantes como o comprometimento, acima de produtos e serviços, explicitado por ambas as partes na manutenção da relação mutuamente benéfica. Desse contexto, adicione-se o entendimento de Wilson e Vlosky (1997), de que os custos da eventual mudança são altos e, por isso reluta-se em mudar. Porém, uma vez perdida uma conta esta dificilmente será recuperada. Os objetivos partilhados, a busca contínua por mútuos benefícios e o reconhecimento da interdependência das partes, são elementos importantes para as transações relacionais.

#### *2.5.6. A Comunicação e a Imagem*

Em relacionamentos duradouros com clientes, uma das formas de comunicação e imagem de impacto da empresa, segundo Grönroos (1995), é a boca a boca. Trata-se da mensagem sobre a organização, sua credibilidade e confiabilidade, sua forma de operar, seus serviços e tudo mais que for comunicado por uma pessoa ou um cliente. Aos olhos do receptor, o emissor da mensagem, que talvez tenha tido experiências com os serviços, e é independente dela, constitui fonte razoável de informação. Essa forma, caso tiver conflito com outras forma de comunicação, em especial as pagas, podem ofuscar a imagem da entidade.

Em continuidade, adiciona o autor que o círculo da comunicação consiste em expectativas/compras, interações, experiências, e comunicação boca a boca/referências. As experiências que seguem, de envolvimento comprador-vendedor, são conhecidas como hora da verdade, onde percebidas as dimensões da qualidade que se multiplicam diversas vezes através da comunicação boca a boca. Um cliente com experiências positivas vê-se inclinado a voltar e continuar a utilizar os serviços em uma base contínua. Novos clientes potenciais se interessam pela organização e suas ofertas como uma forma de satisfazer suas necessidades e solucionar seus problemas. Se a comunicação boca a boca é um poderoso fator na determinação do futuro comportamento de compra, por outro lado, uma comunicação boca a boca ruim tem, é claro, o efeito oposto.

#### *2.5.7. Motivações para Marketing de Relacionamento*

Segundo Madhavan et alli (1994), os motivos que conduzem as organizações às relações de caráter prolongado são: (i) *controle* – quando se busca controlar o segmento a que se pertence, criando barreiras de entrada a novos competidores; (ii) *aprendizado* – busca de conhecimentos advindos dos parceiros; (iii) *eficiência* – característica básica dos relacionamentos baseados na eficiência é o desenvolvimento de ativos específicos do relacionamento, que não podem ser de pronto transferidos para outros; (iv) *estabilidade* – tentativa de assegurar previsibilidade, dependência e esta-

bilidade em relação às fontes de recursos; (v) *legitimidade* – quando as organizações visam valorizar sua própria legitimidade através da parceria com seus tomadores de serviços, onde a busca de prestígio está intimamente ligada a essa motivação.

Ainda de acordo com Madhavan et alli (1994), a utilização do marketing de relacionamento é mais eficaz em cenários onde há baixas barreiras de entrada, alta complexidade de produtos e processos de tomada de decisão, efervescência tecnológica e uma estratificação profissional ou social acentuada.

#### 2.5.8. O Modelo de Wilson & Vlosky

Wilson & Vlosky (1997) construíram um modelo explicativo para ser aplicado na medição do marketing de relacionamento. Desenvolveram uma análise comparativa entre relacionamentos estáveis e tradicionais. Os autores propuseram um grupo de seis variáveis, tendo a indústria da madeira e derivados dos EUA como fonte de estudo. Estas variáveis são: (i) *dependência*; (ii) *nível de comparação de alternativas*; (iii) *investimentos específicos no relacionamento*; (iv) *partilha de informações*; (v) *confiança* e (vi) *comprometimento*.



As variáveis acima referidas foram medidas por Wilson & Vlosky (1997), a partir de 30 itens constantes em uma escala traduzida por Viana (1999), a seguir:

**Tabela 2:** Escala de Wilson & Vlosky (1997) para Mensuração de Relacionamento

<b>Dependência do fornecedor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor</li> <li>- Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa</li> <li>- Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucros gerados por este fornecedor</li> <li>- Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa</li> <li>- Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor*</li> </ul>
<b>Nível de comparação com fornecedores alternativos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor*</li> <li>- O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa</li> <li>- Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com este fornecedor é melhor</li> <li>- Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa*</li> </ul>
<b>Investimentos no relacionamento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com este fornecedor</li> <li>- O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com este fornecedor é significativo</li> <li>- Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande</li> <li>- Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa*</li> <li>- Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor</li> </ul>
<b>Troca de informações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores</li> <li>- Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor</li> </ul>
<b>Confiança</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentimos que este fornecedor se preocupa com nossos interesses</li> <li>- As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente</li> <li>- Nos estamos certos de que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós</li> <li>- Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor</li> <li>- Este fornecedor retém para si (omite) importantes informações*</li> <li>- Nós aceitaríamos produtos destes fornecedores sem conferir a precisão das Quantidades</li> </ul>

- Este fornecedor tem merecido nossa confiança
<b>Comprometimento</b>
- Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por longo tempo
- Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo
- Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro
- Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor
- Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor
- Estamos comprometidos com este fornecedor
- O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como uma parceria

\* Itens com escores inversos, ou seja, a extremidade da discordância é que indica, nesses casos, a orientação para o marketing de relacionamento

**Fonte:** Wilson, E. & Vlosky, R. Partnering Relationship Activities: Building Teor from Case Study Reserch. Journal of Bussines Research, May, 1997.

A medição de cada item foi realizada através de uma escala de concordância de cinco pontos, na qual o número '1' representa a total discordância e o número '5' a total concordância.

Esclareça-se que a escala acima, foi aplicada por Viana (1999) no setor metal mecânico gaúcho, visando maior padronização e mensuração do conceito de marketing de relacionamento, demonstrando, segundo a mesma, boa ferramenta para medição dos conceitos abstratos daí decorrentes.

### 3. MÉTODO

Boyd et alli (1989) identificam que as pesquisas podem ser exploratórias e conclusivas. A pesquisa exploratória visa estudos preliminares para maior conhecimento sobre a temática ou o programa de pesquisa. As pesquisas conclusivas, desdobram-se, de acordo com os mesmos, em pesquisas descritivas, utilizadas na descrição de características de grupos e estimar proporções de elementos de uma população, e pesquisas causais, utilizadas para identificar a existência de relação entre variáveis.

Acreditou-se que a pesquisa exploratória seria eficaz à geração de hipóteses que pudessem apurar o fenômeno, eis que se trata de estudo preliminar que visa um aprofundamento do conhecimento sobre a temática.

Assim, o estudo é versado a partir de abordagem exploratória com o intuito de possibilitar a formulação de hipóteses a respeito do relacionamento com clientes de sociedades de advogados.

Para atingir os objetivos, após a revisão da literatura sobre marketing de relacionamento, com ênfase no cliente, foi utilizado o método do estudo de caso que, segundo Rossi (1993), é um método promissor ao pesquisador, uma vez que estuda o fenômeno dentro do contexto onde o mesmo ocorre. Dada a fragilidade no que pertine a representatividade de somente um caso, foram estudados dois, para que a repetição se traduzisse em convencimento. Os casos estudados, diga-se, representaram a visão bilateral ou composta, ou seja, tanto do tomador como do prestador de serviços.

A geração de hipóteses explicativas sobre o fenômeno observado se deu a partir do isolamento do mesmo, a identificação das variáveis intervenientes, a elaboração de proposições hipotéticas sobre as relações presumidas entre as variáveis. A investigação, a partir das técnicas gerais de marketing para serviços disponíveis, de forma sistemática, controlada, aprofundada e crítica, das proposições hipotéticas estabelecidas, verificando quais são sustentadas ou não.

A técnica utilizada para que o objetivo fosse atingido compreendeu o acúmulo de conhecimentos advindos a partir do estudo da literatura e do desenvolvimento da pesquisa, de forma circular. A definição das partes posteriores da investigação poderão implicar na reformulação de etapas anteriores, ou até mesmo o do próprio problema de pesquisa.

### **3.1. Etapas do Trabalho**

O trabalho foi desenvolvido em duas etapas distintas. A primeira, foi leitura de obras de autores respeitados sobre marketing de relacionamento e planejamento da pesquisa. A Segunda envolveu a coleta de dados, entrevistas e análise dos dados.

#### *3.1.1. Etapa 1:*

Na pesquisa buscou-se um profundo estudo sobre a literatura de marketing de relacionamento, para uma fundamentação mais focalizada, com vistas à compreensão dos conceitos utilizados e um bom preparo do mecanismo de coleta de dados para a fase descritiva.

Na execução das metas dessa fase do trabalho foram tomadas as seguintes cautelas: (i) contato com tomadores de serviços jurídicos e os respectivos prestadores, sendo que para fins desse trabalho cada par (tomador e prestador de serviços jurídicos) representou um caso; (ii) utilização da escala de Wilson & Vlosky (1997) como referência ao roteiro de entrevista, mediante adequação desta à atividade de prestação de serviços jurídicos, com a fi-

nalidade de investigar os elementos pertinentes ao marketing de relacionamento.

### *3.1.2. Etapa 2*

No relacionamento de prestadores e tomadores de serviços jurídicos está o foco desse trabalho. A escolha deve-se ao fato do pesquisador poder maximizar os resultados da pesquisa em suas atividades profissionais. Conforme Gazeta Mercantil (2000), no Brasil inúmeras sociedades de advogados chegaram a crescer até 50% em 1999, se comparado com o ano anterior, em decorrência da abertura do mercado brasileiro com a globalização, os interesses de estrangeiros daí decorrentes. Dito artigo, aponta como fato gerador de novas oportunidades ou *novos direitos*, como aqueles decorrentes de privatizações, meio ambiente, consumidor e desregulamentação de setores.

Com a tendência de crescimento de oportunidades observada, o relacionamento poderá representar uma diferenciação e por conseguinte a porta de entrada de novos clientes.

#### *3.1.2.1 Coleta de Dados*

Tendo como referência o modelo de Wilson & Vlosky (1997) para medição de marketing de relacionamento (tabe-

la 2), adequou-se os questionários constantes nos Anexo I e II desse trabalho, que servirão como protocolo de entrevista.

Para adequação do protocolo de entrevista levou-se em conta as peculiaridades dos serviços jurídicos conhecidas pelo pesquisador. O modelo apresentado por Wilson & Vlosky (1997) para as indústrias da madeira com relação aos seus fornecedores sofreu adições e supressões com vistas ao relacionamento de prestadores e tomadores de serviços jurídicos.

#### *3.1.2.1.1. Entrevistas*

Foram feitas entrevistas de profundidade com tomadores de serviços jurídicos e respectivos prestadores, com o propósito de aplicar os questionários especificados acima como roteiro de entrevista.

A opção por questões genéricas e não estruturadas, deve-se a possibilidade de flexibilidade desta forma (Boyd et alli, 1989).

As entrevistas foram feitas pelo próprio pesquisador, o que se justificou pelo conhecimento do mesmo das atividades operacionais de sociedades de advogados, possibilitando assim uma abordagem mais profunda nos aspectos relevantes para fins da pesquisa.

Foram tomados os seguintes cuidados: exposição prévia dos propósitos da pesquisa; esclarecimento de que cada caso compreenderia entrevistas com tomador e o respectivo prestador de serviços; de que os nomes dos entrevistados não seriam revelados; obtenção da concordância prévia de ambos entrevistados; nas entrevistas o objetivo era provocar a resposta sem influenciar o entrevistado.

Um requisito básico para a eleição dos entrevistados, era que os mesmos mantivessem relações estáveis por um período não inferior a dois anos. Em se tratando de serviços jurídicos, esta estabilidade deve ser entendida como a tomada de novos serviços rotineiramente. Assim, descartou-se aqueles que, por exemplo, apesar de manterem relação por vários anos, esta deve-se a apenas um só procedimento, inacabado em virtude da morosidade do Poder Judiciário brasileiro.

### *3.1.3. Determinação dos Casos de Estudo*

É relevante frisar que cada CASO relatado na pesquisa correspondeu a uma entrevista com um tomador e um prestador de serviços, sendo que no total, dois casos serviram às inferências deste trabalho.



A escolha dos casos de estudo obedeceu: (i) empresas tomadoras de serviços jurídicos empresariais com alto grau de profissionalização e o seu respectivo prestador de serviços; (ii) performance que exija serviços jurídicos constantes nas áreas do direito comercial, tributário e do trabalho; (iii) identificação prévia do objetivo do trabalho para os entrevistados, com apresentação do roteiro da entrevista, para e opção pela sua realização ou não; (iv) não identificação das empresas, ou seja, adoção de sistemática *caso 1, caso 2 ...*

A escolha das empresas para fazerem parte de cada um dos casos, foi feita após uma prévia seleção pelo pesquisador, onde considerado o tempo de duração dos relacionamentos entre o tomador e o prestador de serviços de cada um dos casos, que não poderia ser inferior a 2 anos. Também levou-se em conta a facilidade de aproximação com os executivos e advogados envolvidos e a localização dos entrevistados na grande Porto Alegre, para possibilitar o deslocamento do pesquisador e eventual fracionamento das entrevistas.

#### *3.1.4. Procedimentos e Instrumento de Coleta*

Após a seleção das empresas tomadoras de serviços jurídicos e seus respectivos prestadores, com aprovação recíproca, realizou-se a coleta das informações.

A partir dos protocolos de entrevistas, Anexos I e II, estas foram realizadas, com os executivos gestores dos contratos, tanto no tomador e como no prestador de serviços jurídicos de cada um dos casos. Os entrevistados, dada a relevância dos serviços jurídicos nas corporações entrevistadas, pertenciam à alta administração.

O pesquisador usou os protocolos de entrevistas como roteiro dos trabalhos, porém, aspectos de relevância foram abordados profundamente, com ampla flexibilidade, o que revela que as entrevistas podem ser tidas como não-estruturadas (Boyd *et alii*, 1989).

Enfatizada a qualidade das informações obtidas com o propósito de alcançar o objetivo, refere-se que a coleta dos dados deu-se nos meses de agosto e setembro de 2000.

Também é bom referir que, primeiramente, o pesquisador realizou uma entrevista completa, com prestador e tomador de serviços jurídicos para avaliar a consistência do protocolo. Aprovado o *modus operandi* a mencionada entrevista passou a fazer parte dos casos considerados para fins deste trabalho.

Antes da apresentação dos resultados da pesquisa realizada é relevante salientar que o método utilizado, onde entrevistadas as duas faces dos serviços jurídicos, pela ótica do to-

mador e do prestador, foi eficaz às inferências sobre a temática. Frequentemente, em um formato unilateral, pode-se ter pontos obscuros na tentativa de compreensão de aspectos relevantes do relacionamento (Goron, 1994). Isto só foi esclarecido com a visão bilateral. Considere-se que a opinião do pesquisador, que vivencia atividades profissionais afins, foi muitas vezes confirmada, com o que se deduziu da pesquisa, porém, outras tantas apresentaram-se como ferramenta hábil para contrapontos de reflexão.

### *3.1.5. Análise dos Dados*

A técnica para a análise dos dados foi a da construção de explicações, com o objetivo de levantar e identificar os aspectos motivacionais e inibidores do emprego de estratégias de relacionamento nos serviços jurídicos.

## **4. RESULTADOS DA PESQUISA**

### **4.1. Introdução**

A apresentação dos resultados segue a cronologia dos protocolos de entrevistas, onde permeados comentários do pesquisador. Alguns pontos relevantes foram transcritos literalmente, com destaque em itálico.

A razão social das empresas foi mantida em confidencialidade, assim como os dados coletados entre tomadores e prestadores de serviços de cada caso.

Os casos serão apresentados isoladamente em uma primeira etapa e após lançada uma conclusão do trabalho, combinando-se as informações e/ou descobertas de ambos.

#### 4.2. Caso 1

O Caso 1, assim como o Caso 2, compreende um tomador de serviços jurídicos e por um prestador de serviços jurídicos.

##### *a) Esclarecimentos Iniciais do Tomador*

O Tomador é uma empresa multinacional que industrializa produtos primários, com controle acionário norte-americano, com unidades fabris nos EUA, na Ásia, na Europa e no Brasil. Ingressou no Brasil em 1980 e tem na companhia local executivos de nacionalidade brasileira, estes com experiência em empresas do grupo em outros países. Os contatos com o Prestador são coordenados pelo vice-presidente, com atribuições administrativo-financeiras, com quem foi realizada a entrevista, sendo que, operacionalmente, esse executivo partilha as operações relativas ao Prestador, com suas gerências contábil, tributária e de recursos humanos.

O Tomador relaciona-se com o Prestador indicado por 4 anos. Até então os serviços jurídicos nas áreas tributá-

ria, cível, societária e trabalhista eram distribuídos entre vários prestadores. O relacionamento iniciou após período de insatisfação com os anteriores prestadores de serviços jurídicos. Para o recrutamento do novo prestador, a Tomador fez pesquisa na localidade onde a necessidade deveria ser suprida. Com as indicações dos prestadores de cada uma delas, que totalizaram aproximadamente cinco, sondou-se a estrutura, reputação, histórico e clientes de cada uma das sociedades de advogados que poderiam prestar os serviços desejados, remanescendo dois prestadores com os requisitos necessários. Após, foi realizado um novo contato com os clientes dos prestadores selecionados. Com relação ao Prestador constatou-se o melhor índice de satisfação. Somente a partir desse momento é que o Prestador foi contatado para a contratação.

*b) Esclarecimentos Iniciais do Prestador*

O Prestador é sociedade de advogados que possui sete sócios, com atribuições perfeitamente identificadas, com atuação nas áreas de interesse do Tomador. Sua fundação deu-se em 1985, a partir da inicial associação entre os dois advogados controladores da sociedade.

O Prestador, atende aproximadamente 20 outros clientes sendo que sua estratégia de contratação de serviços é de pacote fechado, ou seja, um contrato de assessoria mensal, para a-

tendimento das áreas de interesse. O aumento ou redução dos honorários mensais são revisados anualmente, levando em conta a medição de demanda do Tomador. Com relação ao Tomador, o custo mensal inicialmente estabelecido foi a média dos custos de serviços episódicos, contratados individualmente com o próprio Prestador, durante 6 meses anteriores. Isso significa que o Tomador teve uma sensível redução de seus custos, agregando ainda serviços que antes não eram supervisionados tecnicamente por advogados, especialmente em áreas de prevenção.

O contato com o Tomador é gerido pelos sócios responsáveis pelas áreas de interesse. Esclareça-se que na pirâmide hierárquica de sociedades de advogados, costumeiramente, o cargo de sócio é o mais elevado segundo relatado pelo Prestador e também pela vivência do pesquisador. No caso em estudo, cada sócio responsável pela sua área administra a equipe envolvida na prestação do serviço.

O relacionamento com o Tomador já dura, aproximadamente, 4 anos.

### *c) Dependência do Tomador*

O Tomador, ao ser questionado sobre sua dependência ao Prestador, admitiu que operacionalmente existe a necessidade constante de serviços jurídicos, dado o volume crescente

que os assuntos onde a intervenção técnica específica é necessária. Assim a resposta é positiva quanto ao aspecto do *dia-a-dia da vida da companhia*, sendo relevante que inúmeras são as ações preventivas no tocante aos serviços jurídicos. No momento que a empresa elegeu determinado Prestador para concentrar os serviços jurídicos nas áreas do direito civil, tributário, comercial e trabalhista, *este insumo e a execução deste passa a ser tão essencial, como qualquer outro da linha de produção de uma indústria.*

Constatou-se também que a importância estratégica do Prestador é fator considerável pelo fato que o aprofundamento de conhecimento recíproco possibilitou que o Prestador pudesse adquirir a cultura do Tomador. Os dividendos desse relacionamento evidenciam ações céleres, articuladas com base em confiança. Outro aspecto estratégico do Prestador é sua respeitabilidade frente ao *cluster* de empresas do segmento econômico do Tomador. Isto também pode representar a formação de opinião.

É impossível desconsiderar a redução de custos acarretada pelos serviços bem executados, considerando que grande parte das vezes os interesses tutelados pelos mesmos envolvem cifras de grande monta. *A incorreta focalização jurídico-legal pode ser letal ao Tomador.*

Entende o Tomador que a substituição da receita gerada para Prestador é um *processo delicado e improvavelmente imediato*. Tem o mesmo que a conquista de novos clientes é um



processo moroso e não dependente somente de impulso exclusivo do Prestador. Justifica que os serviços jurídicos não podem ser encarados como *commodities* despidas de customização.

A parceria mantida com o Prestador é equilibrada pelo aspecto cultural do Tomador que, não exige vantagem demasiada ou desproporcional, mesmo que o poderio econômico de seus parceiros seja pequeno se comparado ao seu. De outro lado, o Prestador não se vale de eventos importantes no curso do relacionamento, como moeda de troca para auferir vantagem.

#### *d) Dependência do Prestador*

Questionado se o Prestador sente-se dependente do Tomador, esse focaliza o assunto, inicialmente sob o aspecto financeiro, onde a resposta é relativa, pelo fato que a estrutura do Prestador foi e é estabelecida a partir da demanda dos seus clientes e, o Tomador corresponde a aproximadamente oito por cento do orçamento do Prestador. Sob o ângulo do portfólio, o Prestador entende que ter o Tomador entre os seus clientes gera um certo grau de dependência, explicando que o Tomador foi âncora para a conquista de outros clientes, por expressar e representar rigoroso controle de qualidade em todos os seus processos, gozando da mais elevada credibilidade na comunidade empresarial em que atua.

Quanto à resposta sobre a importância estratégica do Tomador, o Prestador adiciona à questão relatada no parágrafo anterior que, o Prestador é frequentemente decisivo quando um futuro cliente está prospectando prestadores de serviços jurídicos. O Prestador tem conhecimento que boas informações já foram prestadas pelo Tomador para futuros clientes, hoje seus clientes. Há casos também que alguns clientes conquistados foram atraídos pelo portfólio do Prestador.

Ao comentar sobre a dificuldade do Prestador de desconsiderar a redução de custos acarretadas por serviços jurídicos bem executados ao Tomador para avaliar o relacionamento, o Prestador referiu inicialmente *que com multinacional se erra somente uma vez. Assim, entre os fatores para avaliar o relacionamento a performance é extremamente importante.* Também refere que uma forma de possibilitar a correta interpretação de performance pelo Tomador, é relatar previamente a qualquer serviço todas as alternativas do assunto, fazendo que o mesmo participe das decisões estratégicas da condução da problemática.

Frisou o Prestador, que o Tomador, na área de gerenciamento do contrato possui gestores com capacidade gerencial e conhecimentos jurídicos sólidos, o que permite que os mesmos aquilatem os riscos de qualquer demanda, o que atenua a responsabilidade exclusiva do Prestador. O Prestador teceu ainda comentários que o Tomador também tem conhecimento do *risco Brasil*, que tem reflexos nas questões econômicas, estrutura dos serviços públicos e principalmente no Poder Judiciário, manifestados pela lentidão e as *não incomuns decisões políticas e não jurídicas.*

*O fiel da balança do relacionamento são os resultados.* O Prestador apontou que sua história de perdas de clientes tiveram como marco resultados tidos como não esperados por esses. Disse também o Prestador que cliente com a característica

em comento não é suscetível a relacionamentos duradouros, pois culturalmente empreende política de assunção de altos riscos, *é um jogador*, e busca vantagem constante. O Tomador também discorreu sobre o efêmero conceito de resultado em se tratando de serviços jurídicos. Por esse deve passar a visão sistêmica que traduziu como *gestão jurídica*. Mais, que os resultados de serviços jurídicos não podem ser medidos apenas financeiramente, mas toda contribuição que auxilie o plano estratégico do cliente é relevante.

Ao ser questionado sobre o equilíbrio da parceria com o Tomador a resposta do Prestador é afirmativa. Fez comentário a respeito do crescente grau de exigência do Tomador, o que pode levar o Prestador a investimentos intelectuais, tecnológicos e estruturais. Isso de um lado é penoso, por outro lado já possibilitou a abertura de novas oportunidades de negócios.

*e) O Tomador e o Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos*

O Tomador ao ser questionado sobre a existência de fornecedores alternativos para os serviços jurídicos adquiridos do Prestador disse que há uma infinidade de prestadores que poderiam realizar a tarefa, mas a estrutura criada pelo Prestador para atendimento do Tomador o diferencia de qualquer outro. O nível de customização empreendido entre as partes após o longo período de relacionamento, mantido o crescente grau de exigência do Tomador e a compatível resposta do Prestador, positivamente distingue este dentre os demais.

Na seqüência, o Tomador diz que o melhor substituto ao Prestador poderia significar menor valor ao relacionamento dada a adição de vários fatores. Dentre esses fatores restritivos

ressalta a dificuldade de uma serena transição de um contencioso volumoso como o gerido pelo Tomador, com mais de trezentos processos judiciais, em vários Estados. Também referido pelo Tomador que a sua cultura, absorvida pelo Prestador durante o relacionamento, não se transfere com facilidade.

No comparativo de relacionamento, o mantido com o Prestador é melhor do que com outros fornecedores que experimentou. Essa medição é realizada pelas avaliações dos clientes internos, os quais interagem como o Prestador, pelo *benchmarking* realizado com concorrentes. A constatação também é dos técnicos estrangeiros lotados na matriz do grupo que interagem com o Tomador e com advogados de outras empresas do grupo, dentro e fora do país. O Tomador pontuou que um constante comparativo também pode ser realizado, pelo fato de que toma serviços de outros prestadores em áreas que o Prestador não atua, mas frisa que esses contratos não são propícios a relacionamentos duradouros, por se tratarem de serviços não contínuos.

A questão da existência de fornecedores alternativos e o mesmo valor do relacionamento, é relativa para o Tomador, eis que *relacionamento é seleção e aposta em dividendos futuros*. Por essa razão outros fornecedores somente podem ser comparados por analogia. O Tomador também confere a performance do Prestador, com o comparativo de seus concorrentes, pois os processos judiciais são públicos e uma amostragem constante é realizada.

*f) O Prestador e o Nível de Comparação com Clientes Alternativos*

O Prestador, em resposta sobre a existência de clientes alternativos, refere que há procura por serviços, porém, as necessidades podem ser diferentes e a conquista de um novo cliente é um processo sabidamente complexo e não raramente lento, princi-

palmente no que pertine ao *grau de intensidade* do relacionamento. O esforço para superação das expectativas de um novo cliente em uma atividade onde não raramente há uma dependência do poder público, em seus três níveis (Judiciário, Legislativo e Executivo) é tarefa sôfrega. O Prestador referiu que durante a sua existência não mais que três clientes por ano foram auferidos e, que a sua estrutura é aumentada somente após a contratação do novo cliente, pela necessidade da fonte de custeio. A alta oferta de mão-de-obra especializada permite a rápida adequação.

O melhor substituto para o Tomador não teria o mesmo valor para o Prestador, considerando que se trata de um cliente para o qual o Prestador se *especializou*, devido o alto grau de regulamentação de sua atividade. Um novo cliente pode ter necessidades diferentes, o que poderá acarretar um maior esforço.

O comparativo de relacionamento entre clientes ativos, segundo o Prestador, é de difícil realização, porque o relacionamento deve ser apreciado de acordo com o sensor da estabilidade. Isso não significa dizer que na medição de um relacionamento não se detecte altos e baixos, atribuíveis aos momentos de maiores ou menores resultados.

*O cliente que tem valor não é o alternativo, mas sim o que está na casa.* O Prestador tem uma política de busca constante de novos clientes, para aumentar seus negócios, quantitativa e qualitativamente, assim como para suprir eventuais baixas. A saída de clientes por iniciativa destes, pode ocorrer no caso de cédência à promessas mais tentadoras (há casos de retorno de clientes), falência, mudança de controle acionário, neste caso geralmente os novos prestadores de serviços já assessoravam o novo controlador e também no caso de redução gradativa de necessidade. Não há registro conhecido de saída motivada por deficiência técnica do Prestador. O Prestador quanto ao valor do cliente diz que *acredita*

*que o custo de manutenção de um atual cliente é inferior ao aquisição de um novo.*

*g) Investimentos no Relacionamento pelo Tomador*

Segundo o Tomador, a finalização do relacionamento com o Prestador poderia gerar transtornos na transição. Estes transtornos na atual fase de relacionamento onde existe satisfação, poderia ter uma repercussão maior, porque as relações são estáveis em um excelente nível de entendimento, provocando um sentimento de perda exasperado. Porém, o relacionamento entre parceiros, via de regra, rompe-se em momentos de insatisfação. Assim, os transtornos eventualmente existentes são sucumbidos pelo entusiasmo de uma nova contratação.

Os investimentos do Tomador no Prestador, para implementar uma parceria, foram mais significativos no início do contrato, visando estreitar os laços entre as partes. Inúmeros foram os encontros, seminários e treinamentos que deram ao Prestador e seu colaboradores uma idéia das necessidades do Tomador, sua cultura, seus objetivos. Na atual fase os investimentos maiores para a manutenção da parceria são do Prestador, que busca constante capacitação técnica de sua equipe, para suprir as necessidades do Tomador.

O custo e o risco de mudança para um fornecedor alternativo é muito grande segundo o Tomador. Como a demanda de serviços jurídicos é constante e em larga escala, em uma alteração de fornecedor as centenas de processos judiciais, só para citar um exemplo, teriam que ser transferidos ao novo prestador. Esses casos não podem ser suspensos por iniciativa de uma das partes para que esta se inteire e dê continuidade. Também, uma transição lenta, com a contratação paralela de outro profissional, além

do custo dobrado, iria repercutir em um item que o Tomador entende como *fundamental* em se tratando dos serviços jurídicos: a motivação do prestador de serviços.

Os investimentos para desenvolver um relacionamento com o atual Prestador não são facilmente transferíveis. A única transferência possível é da experiência da equipe do Tomador, ao interagir com a do Prestador. Esta pode servir de roteiro para implantação de um novo relacionamento.

Os mecanismos estabelecidos para o relacionamento, criados não unilateralmente pelo Tomador, mas conjuntamente com o Prestador, afastam, via de regra, um encerramento de atividades que não de cunho accidental, como por exemplo a alteração do controle societário da empresa. Nenhuma das partes, mantido o *status* de relacionamento atual, teria ou daria motivo ao rompimento.

*h) Investimentos no Relacionamento Feitos pelo Prestador*

O Código de Processo Civil brasileiro estabelece que a sociedade de advogados para rescindir um contrato de serviços jurídicos deve notificar o contratante, ficando responsável pelos encargos para os quais foi contratada por mais dez dias. O contrato existente entre o Tomador e o Prestador estabelece que o prazo de aviso prévio para rompimento é de 30 dias da sua denúncia, por qualquer das partes. Acredita o Prestador que o transtorno operacional seria maior por parte do Tomador, porém adiciona que se considerado que para atendimento do contrato com o Tomador são alocados no mínimo três profissionais, a exclusão dos serviços prestados ao mesmo acarretaria ociosidade, além da redução de faturamento, com as conseqüências inerentes. *Um contrato não é substituído por outro em um passe de mágica*, disse o Prestador

Os investimentos do Prestador para implantação de parceria com o Tomador são constantes, pelo crescente grau de necessidade daquele. Isso impõe o treinamento e especialização contínuos. Especificamente com o Tomador, todos os relatórios de acompanhamento dos serviços prestados tiveram que ser customizados, conforme requisitos apontados e aprovados pelo mesmo. O acesso a essa base de dados pelo Tomador exigiu *software* diferenciado de gerenciamento, feito às expensas do Prestador.

Sim, o custo e o risco de mudança para um cliente alternativo é muito grande. As informações catalogadas pelo Prestador apontam que um novo cliente tem sido extremamente oneroso nos primeiros vinte quatro meses, pelo modelo contratual usado para a cobrança dos serviços. No princípio, os custos dos serviços são estabelecidos com base em estimativas decorrentes do contencioso (nº de processos, dados estatísticos de ocorrências fornecidos pelo novo cliente), e a partir daí um valor mensal fixo. Ocorre que na transição de um prestador de serviços para outro a demanda é maior até que consolidadas as informações. O envolvimento com o cliente também é maior, eis que a necessidade de conhecimento mútuo é inevitável

Os investimentos para desenvolver um relacionamento com o Tomador não são facilmente transferíveis para outros processos ou operações pelo Prestador. Acentua este que somente a experiência pode ser levada para outro cliente. Nos serviços jurídicos um relacionamento intenso é resultado de um longo processo de conquista e confiança recíproca.

Acredita o Prestador que o encerramento do relacionamento com o Tomador somente poderia ser motivado por fatores externos à parceria ou pelo desinteresse do Prestador em manter o cliente ou de continuidade de investimento na parceria. Revela o Prestador, *que se um dos parceiros não conseguir acom-*



*panhar o crescimento do outro o relacionamento pode ser rompido.* Se o Tomador crescer e o Prestador estagnar, haverá a necessidade de outra contratação, preferencialmente por prestador que possa atender às reais necessidades. O contrário, crescendo o Prestador, os clientes que se revelarem não atraentes poderão ser substituídos por novos.

*i) Troca de Informações sob a Ótica do Tomador*

O Tomador referiu que troca mais informações com o atual fornecedor de serviços jurídicos do que com outros fornecedores que já teve, devido à longa duração, à estabilidade e à conseqüente intensificação do relacionamento. Menciona também, que as informações trocadas transcendem os conceitos jurídicos do liame contratual que mantém. O Prestador, por seus sócios, muitas vezes faz parte da elaboração do planejamento estratégico do Tomador, com contribuições valiosas para a corporação.

Quanto à questão do compartilhamento de informações com o atual Prestador, que não poderiam ser compartilhadas com outro fornecedor, o Tomador teceu comentários para justificar o por quê isso ocorre. Primeiro, devido à confidencialidade que, pelas repetidas demonstrações do Prestador, pode ser tida como inviolável. Também há a empatia que irradia do relacionamento, fazendo com que os interlocutores, de lado a lado, sintam-se à vontade para dialogar não defensivamente. O Prestador *demonstrou e demonstra fidelidade e preza extremamente a relação que priva* com o Tomador, mesmo em momentos críticos vividos por esse último. A empresa Tomadora, na abordagem desse questionamento, revelou que um aspecto importante para o intenso relacionamento com o atual Prestador, é o modelo contratual, com a fixação de remuneração mensal fixa. O pagamento por hora trabalhada ou por procedimento, conforme experiências anteriores, leva a visível tentativa de maximização de resultados financeiros pelos

prestadores, muitas vezes contra as necessidades básicas que devem reger um relacionamento duradouro.

*j) Troca de Informações sob a Ótica do Prestador*

Ao responder sobre a troca de informações com o Tomador de serviços jurídicos, ser ou não mais intensa do que com outros clientes, o Prestador diz que a troca de informações depende do estágio de relacionamento. Quanto mais intenso, mais são trocadas informações. O grande problema dos relacionamentos são as experiências anteriores, que muitas vezes transformam-se em verdadeiros *traumas*, inibidores da troca de informações, essas essenciais para o direcionamento estratégico de um problema jurídico.

O compartilhamento de informações com o cliente não é um privilégio do Tomador, mas de um relacionamento estável e aprofundado que pode também se dar com outros clientes. Muitas vezes não é somente o fator tempo que estabelece o grau de intensidade de relacionamento, mas a cultura da empresa (uma cultura fechada, *estabelece uma típica "fire wall" ao que é externo*), o perfil dos executivos (os auto-suficientes, por exemplo são mais refratários ao relacionamento), os aspectos financeiros entre cliente e tomador (como no caso de inadimplência, períodos de renegociação contratual, expectativas frustradas quanto ao êxito de determinado processo ou procedimento).

*k) Confiança na Visão do Tomador*

A resposta do Tomador foi afirmativa quanto ao seu *feeling* sobre a preocupação do Prestador sobre seus interesses.

O prestador tem demonstrado conduta antecipativa, o que traduz isso claramente.

As transações com o Prestador são acompanhadas detalhadamente, tanto antes como depois da realização de qualquer trabalho. Essa iniciativa deu-se pelo próprio Prestador ao empreender rotina de fornecimento de cópias para conferência prévia dos trabalhos pelo Tomador, bem como a versão final, após o encaminhamento do assunto. Esta metodologia faz com que o Tomador e Prestador interajam, aperfeiçoando o serviço e mantendo o primeiro absolutamente inteirado de seu contencioso judicial e expedientes administrativos. Ainda, o Tomador pode ter uma exata noção do tempo empreendido pelo Prestador, como também da qualidade dos serviços.

O Tomador afirmou que acredita que o Prestador preserve a confidencialidade das informações recebidas pelo fato que a mesma é essencial para a manutenção do relacionamento.

Da mesma forma, há plena confiança pelo Tomador quanto à veracidade das informações que são recebidas do Prestador. Observa porém, que assuntos jurídicos podem levar a interpretações diversas e, não raramente, busca pareceres com outras bancas de advogados, visando *contrastar* a matéria de interesse.

O Tomador refere que no longo período de relacionamento com o Prestador não há casos de retenção ou omissão de informações relevantes.

Em atenção à suposta aceitação de serviços sem prévia conferência do Tomador, como visto acima, pelo mecanismo operacional estabelecido entre as partes, por iniciativa do Prestador, ora absorvida por ambos, todo evento é bilateralmente checado.

A experiência do Tomador é um *ritual* que se renova a cada serviço realizado pelo Prestador. A instituição Prestadora *tem um histórico de confiança e esse é o pilar do relacionamento*. A constante prestação de contas do Prestador dos encargos que lhe são confiados é uma forma de tradução de confiança. Também, se o Tomador pedir mais esclarecimentos sobre determinado fato, esta abordagem não é considerada como desconfiança, mas rotina operacional.

#### *1) Confiança na Visão do Prestador*

De acordo com a resposta do Prestador, o Tomador somente se preocupa com os seus interesses. O ponto de vista é justificado pelo egoísmo decorrente da sociedade capitalista. *A posição de “cliente” nos tempos modernos tem levado a uma ilimitada conjugação de direitos pelos mesmos.*

O Prestador adotou com todos seus clientes um mecanismo de acompanhamento detalhado de todos os serviços prestados, tanto na fase de preparação como pós-execução. Assim, parte do Prestador o estímulo à supervisão recíproca. Esta sistemática, ao contrário do que se pode imaginar com relação à exacerbada burocracia, tem contribuído muito, segundo seu entendimento, com a longevidade dos relacionamentos e divisão de responsabilidade. *Explica que a não interferência do Tomador pode levar a exclusividade na culpa do Prestador pelo erro.*

A Prestador tem conhecimento que o Tomador realiza em inúmeras situações a técnica do *benchmarking* de assuntos jurídicos comuns com empresas de seu relacionamento e eventualmente inclusive busca pareceres de outros prestadores. Trata-se de prática inclusive estimulada pelo Tomador, visando esgotar to-

das as possibilidades de solução de um problema. Frisa o Prestador que o Tomador busca a anuência prévia para prática aqui referida.

As informações prestadas pelo Tomador gozam de incondicional veracidade segundo o Prestador. Não há justificativa plausível para omissão ou inverdade, eis que as mesmas são essenciais para o enfrentamento jurídico dos problemas vividos pelo Tomador. Quanto à retenção ou omissão de informações, pode ocorrer involuntariamente por parte do Tomador.

O Prestador antes da aceitação de qualquer serviço, verifica os aspectos éticos, como por exemplo litígio que envolva um ex ou atual cliente. Essa praxe é realizada com todos os clientes. Como cliente e prestador de serviços jurídicos inevitavelmente interagem na execução dos mesmos, pelo menos no nível de relacionamento sob debate, a conferência, que é recíproca, é uma rotina e, não se confunde com desconfiança.

Existe confiança do Prestador no Tomador como regra. A exceção pode advir de situação que envolva interlocutores do Tomador de escalão intermediário, ainda não totalmente inseridos na cultura da empresa e inteirados da sistemática de operações com o Prestador. Essa pode ser considerada uma fonte de conflitos que, por sua vez pode gerar desgastes. Com o alto escalão do Tomador, que não é alterado desde a contratação do Prestador, a confiança é ampla.

*m) Comprometimento Segundo o Tomador*

O Tomador, ao ser questionado se espera que o relacionamento com Prestador continue por longo tempo, responde afirmativamente, esclarecendo que os dividendos do amadurecimen-

to e longevidade do relacionamento são recíprocos. Evidencia, no entanto, que para isso ocorrer *ambas partes precisam evoluir na mesma velocidade*. O desequilíbrio pode ser motivador do rompimento.

Almeja o Tomador que o relacionamento com o Prestador se fortifique ao longo do tempo.

Quanto à possibilidade de aumento de relações com o Prestador no futuro a resposta foi *sem dúvidas*. Há um histórico de incremento nas necessidades de serviços jurídicos do Tomador. O Prestador vem suprindo as mesmas e enquanto tiver estrutura e capacidade técnica compatível com essa demanda poderá transformar isto em oportunidades.

Entende que investimentos financeiros no fortalecimento do relacionamento com o Prestador devem partir do mesmo. Não há razão para investimentos do Tomador. A qualificação dos prestadores de serviços jurídicos é uma questão de sobrevivência para os mesmos. O Tomador admitiu que somente alocaria recursos para aprimorar relacionamento se dele partisse a necessidade de mudança operacional, como por exemplo na adoção de um programa de gestão integrada com *stakeholders*. Mas frisa que *os esforços de manutenção do relacionamento não podem ser entendidos como tolerância com vícios na prestação dos serviços, e sim pelo rígido controle de sua qualidade*.

O empenho no relacionamento com o Prestador deu-se com mais intensidade no início do contrato, após determinado momento o relacionamento passou a fluir com naturalidade. O Prestador tem dado mostras que busca constante superação e esta constatação, quando percebida pelo Tomador, coroa com êxito o processo de relacionamento.

O Tomador diz estar comprometido eticamente com o Prestador e que a recíproca deve ser verdadeira.

*Sim, temos uma parceria com o Prestador,* disse o Tomador.

*n) Comprometimento Segundo o Prestador*

Sem dúvidas o Prestador deseja que o seu relacionamento com o Tomador continue por longo tempo. O relacionamento com o Tomador já foi responsável pela conquista de novos clientes como anteriormente relatado. O simples fato do Prestador ter o Tomador entre os seus clientes colabora inestimavelmente com o seu marketing externo.

O Prestador espera que o relacionamento se fortifique com o Tomador. Acredita que o fortalecimento de relacionamento significa um aumento de responsabilidade profissional e de prazer sob a ótica do prestador. *Não crê e não encara o fortalecimento de relacionamento como capaz de gerar estabilidade contratual, mas sim respeito recíproco.* Somente não aumentaremos as relações com o Tomador no futuro se este não quiser.

O Prestador atribui ao contínuo esforço e investimento a manutenção e fortalecimento do relacionamento com o Tomador. Existe por parte de Prestador o entendimento de que a manutenção é um item que não deve ser afastado na verificação do custo/benefício do investimento no relacionamento.

Quanto ao seu empenho no relacionamento com o Tomador acredita que tem sido intenso. A incrível constatação do Prestador é que esse esforço necessita ser mais focado dentro de sua própria estrutura, com o treinamento de suas equipes, tanto no

âmbito técnico, como na valorização do cliente, como um ente não acidental, que precisa ser cuidadosamente zelado.

*Estamos comprometidos com o Tomador mas clientes que esse liame pode ter uma intensidade menor sob sua ótica, mas, este é um fenômeno natural decorrente relacionamento entre o tomador e prestador.*

*Sim, o relacionamento com o Tomador pode ser descrito como uma parceria respeitosa.*

*o) Resultados do Caso 1*

**Tabela 3:** Resumo Caso 1

<b>Dependência</b>	
<b>Tomador</b>	<b>Prestador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- serviços jurídicos essenciais</li> <li>- absorção da cultura como resultado do relacionamento;</li> <li>- redução de custos;</li> <li>- dificuldade de substituição receita pelo Prestador;</li> <li>- ausência de oportunismo para manter relacionamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- financeira e de portfólio;</li> <li>- formação de opinião;</li> <li>- relacionamento avaliado por performance;</li> <li>- informações e decisões conjuntas para manutenção do relacionamento;</li> <li>- resultados não esperados podem motivar rescisão de contrato;</li> <li>- crescente exigência do Tomador como oportunidades de negócios.</li> </ul>
<b>Nível de Comparação</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- customização distingue Prestador dos concorrentes;</li> <li>- dificuldade na transição como inibidor de troca de prestadores;</li> <li>- comparação como forma de controle de qualidade de serviços;</li> <li>- relacionamento como aposta em dividendos futuros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conquista de novos clientes processo é lenta;</li> <li>- clientes substitutos impõem mais esforços para especialização;</li> <li>- concentração de esforços em manutenção de relacionamento tem como consequência novos clientes.</li> </ul>
<b>Investimentos no Relacionamento</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- possibilidade de rompimento por insatisfação;</li> <li>- manutenção do relacionamento através de investimentos do Prestador em capacitação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rescisão lhe acarretaria problemas administrativos e financeiros e ao Tomador operacionais;</li> <li>- Relacionamento resultado de longo processo de conquista e</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- no caso de rescisão de contrato somente experiência pode ser aproveitada;</li> <li>- rompimento de contrato por evento accidental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- confiança;</li> <li>- Crescimento desequilibrado dos parceiros pode levar a rompimento de contrato.</li> </ul>
<b>Troca de informações</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- maior troca de informações devido estabilidade e intensificação do relacionamento;</li> <li>- incentivada pela confidencialidade e modelo contratual (pagamentos valores fixos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependente do estágio do relacionamento;</li> <li>- pode ser inibida por relacionamentos anteriores, questões financeiras do contrato;</li> <li>- perfil dos executivos.</li> </ul>
<b>Confiança</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- demonstrada por conduta antecipativa do Prestador;</li> <li>- integração na execução do serviço por iniciativa do Prestador;</li> <li>- confidencialidade essencial para manter relacionamento;</li> <li>- confrontação do entendimento do Prestador com o de outros;</li> <li>- Prestador estimula a conferência dos serviços;</li> <li>- prestação de contas é iniciativa do prestador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomador não se preocupa com os interesses do Prestador;</li> <li>- Política de estimular acompanhamento dos serviços pelo Tomador;</li> <li>- Estimula opinião externa;</li> <li>- Cuidados éticos;</li> <li>- escalão intermediário pode revelar desconfiança</li> </ul>
<b>Comprometimento</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- espera que relacionamento se mantenha, fortifique e aumente;</li> <li>- necessidade crescimento equilibrado ente parceiros;</li> <li>- investimentos financeiros para fortalecimento do relacionamento devem ser feitos pelo Prestador;</li> <li>- o Tomador está comprometido e tem parceria com o Prestador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento como marketing externo;</li> <li>- Intensificação do relacionamento com o Tomador como estímulo ao respeito recíproco e não como mecanismo de estabilidade contratual;</li> <li>- esforço para manutenção do relacionamento focado nas equipes do prestador</li> </ul>

### 4.3. Caso 2

#### *a) Esclarecimentos Iniciais do Tomador*

O Tomador é empresa nacional que industrializa produtos primários, com unidades fabris no Rio Grande do Sul e Santa Catarina. O Tomador executa suas atividades por mais de 40

anos e todos seus gestores são brasileiros. O gerenciamento do relacionamento contratual com o Prestador é feito pelo diretor de recursos humanos, sendo que este executivo prestou as informações para fins deste trabalho. Interagem com o Prestador, também, as gerências administrativa, contábil e tributária.

O Tomador mantém relacionamento com o Prestador de serviços jurídicos por aproximadamente 10 anos. Antes da atual contratação os serviços jurídicos nas áreas tributária, cível, societária e trabalhista eram divididos por vários prestadores. O relacionamento com o Prestador iniciou após definição de estratégia de concentração, visando redução de custos. A necessidade de serviços não era elevada mas o prestador deveria ter capacidade nas áreas acima indicadas. O Tomador chegou até o Prestador pelo relacionamento social mantido entre um dos seus diretores com um dos advogados da sociedade. Com a indicação em reunião de diretoria, foram buscadas informações a respeito do Prestador com seus tomadores de serviços jurídicos da época, bem como solicitados, por convite, propostas de outras sociedades onde idêntica verificação de satisfação de clientes foi realizada. O atual Prestador foi contratado pela análise das informações catalogadas, de cujo processo decisório não participou o diretor do Tomador que indicou a sociedade.

*b) Esclarecimentos Iniciais do Prestador*

O Prestador possui doze sócios e presta serviços jurídicos nas áreas de direito do trabalho, cível, comercial e trabalhista. A sociedade foi fundada em 1982, com a associação de dois dos advogados que ainda fazem parte do quadro societário da mesma.

O Prestador tem em torno de 30 outros clientes e contrata seus serviços por áreas de interesse dos clientes, com valores estabelecidos por hora disponibilizada aos tomadores. Os valores são diferenciados de acordo com tabela existente. Por exemplo o custo hora de um estagiário é menor que o de um sócio. Para a cobrança é apresentado um relatório com indicação do assunto e tempo empreendido.

O contato com o Tomador é gerido pelos sócios responsáveis pelas áreas de interesse.

*c) Dependência do Tomador*

O Tomador respondeu que necessita dos serviços do Prestador e depende deste item para a realização de seus negócios. Neste contexto o Prestador assume um papel fundamental, eis que dá os contornos de legalidade para as ações da companhia.

Com o acima mencionado pelo Tomador, justificou este a importância estratégica do Prestador que, tem demonstrado ser parceiro fiel. O relacionamento evoluiu na medida que cresceram Tomador e Prestador. O Tomador comentou ainda, que o Prestador, por seus sócios, *em determinadas situações de cunho jurídico, chegam a ter atividades executivas típicas* eis que suas ações enquadram-se no plano estratégico da empresa.

O Tomador enfatiza ser impossível desconsiderar a redução de custos acarretada pelos serviços bem executados.

Acredita o Tomador que a receita que gera ao Prestador é somente uma das fontes de custeio de seus negócios e a suspensão desta, porém, poderia acarretar disponibilidade para a execução de outros trabalhos. Assim, uma ruptura do contrato não acarretaria problemas ao Prestador, a recíproca pode não ser verdadeira, dado ao grande volume de serviços jurídicos necessários pelo Tomador, segundo o mesmo.

A parceria mantida com o Prestador é demonstrada pelo longo período de relacionamento. A manutenção deste relacionamento confunde-se com o conceito de parceria. Disse o Tomador *que nenhum relacionamento de negócios perdura se entre os parceiros não houver a cumplicidade e se os mesmos não tiverem idênticos princípios*. Essa é a base da parceria mantida entre as partes.

*d) Dependência do Prestador*

A dependência do Prestador, segundo sua visão, é relativa, fundamentando sua resposta no fato que o rompimento do contrato com Tomador, poderia levar a momento de ociosidade de equipes de trabalho. A participação do Tomador no orçamento do Prestador é relevante e sua ausência fatalmente acarretaria descompasso orçamentário que, por conseguinte, poderia levar a cortes em custos, no caso de não pronta substituição do cliente. A perda de cliente tem impacto motivacional negativo na corporação (fator interno) e, também no universo das relações mantidas pelo Prestador (fator externo), eis que invariavelmente ilações negativas podem ocorrer.

A importância estratégica do Tomador é fundamental para a propulsão de novos negócios pelo Prestador. Inúmeras vezes é o Tomador que transmite suas impressões a um possível cliente.

A impossibilidade na desconsideração da redução de custos acarretadas por serviços jurídicos bem executados é fundamental ao relacionamento. Exemplificativamente, citou a área tributária de uma empresa, onde a economia fiscal é decisiva na apuração de resultados.

O Prestador tem consciência que os bons resultados auferidos aos clientes podem ser comparados aos do técnico

de futebol e a torcida de seu time, a sucessão de frustrações de expectativas acarreta o rompimento. Exatamente neste ponto, onde entram as promessas e previsões que deve imperar o comportamento conservador.

Quanto ao equilíbrio da parceria com o Tomador, entende o Prestador que o *status* de cliente confere o direito de exigir ilimitadamente, de pretender pagar o mínimo, suspeição do prestador até prova contrário. A tensão decorrente da própria natureza da necessidade de um serviço jurídico é um indicativo do desequilíbrio.

*e) O Tomador e o Nível de Comparação com Fornecedores Alternativos*

O Tomador, quanto à existência de fornecedores alternativos para os serviços jurídicos adquiridos do Prestador, diz que o fato de exigir que grande parte dos serviços prestados sejam no interior do Estado, onde está localizada uma de suas unidades fabris com mais de 4.000 funcionários, reduz consideravelmente as opções. Mas, a geração de fornecedores alternativos é uma possibilidade que poderia ser estabelecida.

*O Tomador prefere trabalhar no aprimoramento do relacionamento com o Prestador do que cogitar substituto ao mesmo.* Inúmeras ações são estabelecidas neste sentido. Cita as constantes reuniões para avaliação e de estabelecimento de metas.

No comparativo de relacionamento, devido ao longo tempo de contratação com o atual Prestador, o Tomador não tem um parâmetro compatível. Pode assegurar que nos serviços eventuais que contrata, nas áreas não atendidas pelo Prestador, pre-

fere que o mesmo seja partícipe da supervisão, dadas as experiências negativas já ocorridas.

A justificativa da resposta acima afasta a possibilidade de identidade de relacionamento com fornecedores alternativos.

*f) O Prestador e o Nível de Comparação com Clientes Alternativos*

A existência de clientes alternativos, para o Prestador, não é interpretada como dependente somente da sua vontade. O cliente de serviços jurídicos, na visão do Prestador, *é um fenômeno decorrente de três aspectos: o social, o acadêmico e de relacionamento*. O primeiro está diretamente ligado ao trânsito social dos membros da sociedade. O segundo porque à universidade convergem interesses que podem representar oportunidades. Terceiro, uma boa experiência ter efeito multiplicador.

O melhor substituto para o Tomador não teria o mesmo valor para o Prestador, por que o novo cliente é um desafio que além de ser mais oneroso, pelo investimento que demanda, é mais suscetível ao risco do baixo nível de adaptabilidade, inibindo assim o incremento do relacionamento.

Comparar relacionamentos é tarefa árdua para o Prestador. A história de parceria de um relacionamento pode acabar em uma preferência ou atitude de mudança, sem que para as quais possa ter contribuído o prestador de serviços.

O Prestador disse que não empreende política direta de venda de serviços para novos clientes. Os novos clientes é que buscam seus serviços. Procura manter o equilíbrio nos relacionamentos com clientes ativos, o constante contato acadêmico de

seus sócios e funcionários, seja através da cátedra ou no aperfeiçoamento, como forma de marketing. Revela que os clientes satisfeitos podem contribuir com novas oportunidades, principalmente quando têm respeitabilidade no ambiente empresarial do qual participam.

*g) Investimentos no Relacionamento do Tomador*

O Tomador diz que o término do relacionamento com o Prestador geraria transtornos. O desenvolvimento de um fornecedor substituto pode levar um tempo razoável em se tratando de serviços jurídicos. Acredita que o projeto de serviços é complexo e geralmente sofre inúmeras alterações até começar a ser executado. O verdadeiro relacionamento tem início após a concretização dos objetivos que, no caso em atenção, principalmente no que diz respeito ao contencioso judicial, pode demandar um longo prazo.

Os investimentos do Tomador no Prestador, para implementar uma parceria, podem ser traduzidos na alocação de tempo dos envolvidos com o Prestador e treinamentos conjuntos. Sob o aspecto financeiro, entende o Prestador, que deve investir em sua atividade, para se manter no mercado, representando este investimento parte do seu risco.

O risco e o custo de mudança para um fornecedor alternativo depende da gestão da transição. O Tomador crê que qualquer descuido no gerenciamento desta mudança terá repercussões financeiras porque em se tratando de serviços jurídicos implicitamente se está associando prazos.

O Tomador, *compara um relacionamento a uma edificação, não transferível para outro local sem a demolição e reconstrução.*



Os mecanismos estabelecidos bilateralmente entre Tomador e Prestador, podem ser definidos como a história do relacionamento. Nesta, se tem mais acertos do que erros. A evolução do relacionamento com o Prestador tem exatamente esta base. O que não justifica um rompimento.

*h) Investimentos no Relacionamento Feitos pelo Prestador*

As partes, Prestador e Tomador, possuem um contrato por prazo indeterminado, rescindível por um aviso prévio de 30 dias. O Prestador tem consciência de que a ruptura do contrato geraria dificuldades recíprocas. O Prestador entende que a rescisão do contrato como o Tomador pode lhe acarretar um marketing negativo, pois a perda de um cliente como o Tomador é lida pelo mercado, não raramente, como sinal de deficiência, além da redução de receita proveniente significar problemas de caixa. Ao Tomador, os problemas comuns neste tipo de transição, ocorrem na solução de continuidade de assuntos ou processos pendentes.

Os atuais investimentos do Prestador para parceria com o Tomador são de ordem técnica na constante preparação de sua equipe de trabalho. O Prestador entende *que este é um dos investimentos de manutenção do relacionamento.*

A substituição de um cliente por outro não depende unilateralmente do prestador, logo, um projeto com este propósito representa risco inevitável.

Os investimentos para desenvolver um relacionamento com o Tomador são intransferíveis na opinião do Prestador. *Não se adota um relacionamento já amadurecido, ele precisa crescer e esse processo é lento.* Evidencia também que os investi-

mentos em aperfeiçoamento técnico, feitos durante o relacionamento, têm um elevado grau de obsolescência.

O Prestador entende que pelos mecanismos estabelecidos no relacionamento com o Tomador, somente por um relevante motivo a parceria poderá ser rompida. Uma mudança estratégica pelo Tomador, como por exemplo a transferência de atividades para outro estado da federação, poderia dar causa ao rompimento do contrato.

*i) Troca de Informações sob a Ótica do Tomador*

O Tomador troca todas as informações que precisa com o atual prestador. Admite que este fluxo deve ser bem superior ao anterior relacionamento ou com os prestadores de serviços eventuais que contrata, por várias razões, dentre estas pela necessidade atual ser maior; por serem os prestadores eventuais contratados por tarefa (aquelas não realizadas pelo Prestador) e; pelo elevado grau de confiança que deposita na Prestador.

O compartilhamento de informações com o Prestador pode ser explicado pela confiança e pela certeza de contribuição que este pode realizar. O Tomador, todavia, disse que muitas vezes tem inibições de ordem financeira, pelo fato dos serviços serem medidos por hora, e os centros de custos da empresa possuírem limitações orçamentárias rígidas, apesar de haver anualmente incremento destas rubricas. Acrescenta que o modelo contratual (pagamento por hora disponibilizada) pode representar um forte inibidor do relacionamento.

*j) Troca de Informações sob a Ótica do Prestador*

A troca de informações com o Tomador ou com outros clientes, está diretamente vinculada à agilidade com que as mesmas são obtidas. Relacionamentos recentes são propícios à censura de informações, segundo o Prestador. O Tomador pelo avançado estágio de relacionamento mantido com o Prestador, não omite informações, a menos que involuntariamente. Em outros clientes, onde o relacionamento é mais recente, pode ser constada a omissão voluntária de informações.

O Prestador procura compartilhar todas as informações necessárias para a satisfação e solução dos problemas do Tomador como também com os demais clientes. A intensidade do relacionamento pode ser apurada pelo grau de dificuldade para obtenção destas. A censura de informações pode significar desconfiança.

*k) Confiança na Visão do Tomador*

O Prestador preocupa-se com os interesses do Tomador, segundo o mesmo. Esta preocupação pode ser constatada na conduta diligente na salvaguarda dos assuntos do Tomador, nos mínimos detalhes do convívio profissional e no alto grau de customização. *Poder-se-ia dizer que não se trata de uma prestação de serviços automatizada.*

O Tomador, participa e acompanha rigorosamente as ações do Prestador, não por desconfiança mas por critério implantado para evitar omissão.

O Tomador tem conhecimento que a legislação veda a quebra de confidencialidade das informações recebidas pelos prestadores de serviços e isso, sem sombra de dúvidas, pode nortear a manutenção de relacionamento. Por iniciativa do Prestador, nos assuntos que não fazem parte da rotina normal de trabalho ou são estratégicos, são firmados pactos de confidencialidade, para ratificar condição desta natureza constante no contrato que rege as relações entre os mesmos.

Há confiança pelo Tomador quanto à veracidade das informações que são recebidas do Prestador. Diz ainda *que a confiança é uma das pilstras de sustentação do relacionamento, e por isto não pode ser abalada.*

O Tomador disse que não recorda durante o período de relacionamento com o Prestador se existem casos de retenção ou omissão voluntária de informações relevantes. Agrega *que a prestação de serviços é implicitamente um processo de intercâmbio de informações.*

Os serviços realizados pelo Prestador, via de regra, são conferidos previamente, especialmente aqueles de grande repercussão na companhia.

O Prestador transmite as informações que detém (desde que não protegidas pelo sigilo) ao Tomador. Esta é a regra do jogo. O problema muitas vezes é selecionar o que interessa. Ao Tomador, em um contrato de serviços jurídicos, o que é fundamental são as ações que expressem gerenciamento jurídico, de forma antecipativa, visando soluções imediatas de problemas que no futuro possam representar passivos mais expressivos. Em outras palavras, *informações necessárias ao Tomador são as técnicas + estratégicas + gerenciais.*

*1) Confiança na Visão do Prestador*

O Prestador acredita que o Tomador se preocupe com os interesses do mesmo, porém trata-se mais de cautela na proteção de seus próprios interesses do que preocupação com o Prestador. *É uma espécie de vigilância para proteger os próprios interesses do Tomador*, diz o Prestador. Por exemplo, alterações do quadro de sócios devem ser imediatamente informadas ao Tomador.

Todas as informações recebidas do Tomador, assim como as repassadas para o mesmo, devem ser registradas. A falta da memória de qualquer assunto pode significar dificuldades no relacionamento. Isso se deve ao fato de que as pessoas responsáveis pelos serviços podem mudar, tanto de um lado como de outro, restando assim potencial problema de comunicação e continuidade para Tomador e Prestador.

Sim, o tomador protege as informações privadas que recebe do Prestador, pois são de seu interesse. O Tomador, estimula, no entanto, freqüentemente, o intercâmbio do Prestador com prestadores de serviços de empresas concorrentes, unidas por determinado interesse comum, com o objetivo de identidade de procedimentos e troca de informações.

O Tomador disponibiliza informações verídicas ao Prestador. A dificuldade pode surgir na seleção das informações relevantes a serem transferidas. É aí que podem ser identificadas omissões que podem levar a dificuldades.

Dentro da área de cobertura contratual o Prestador está obrigado a aceitar todos os serviços do Tomador. Os impedimentos estão previstos na lei, e são de ordem ética.

O duradouro relacionamento entre Prestador e Tomador estabeleceu laços de confiança. O fato do Prestador ser acompanhado ou auditado, invariavelmente não pode ser entendido como desconfiança, mas como rotina essencial do relacionamento. É aí que as promessas do Prestador são avaliadas, e é aí que o relacionamento cresce. Quem não deve, não tem nada a esconder.

*m) Comprometimento Segundo o Tomador*

Deseja o Tomador que o relacionamento com Prestador continue por que os relacionamentos longínquos agregam valor, de forma mútua.

O Tomador não tem motivos para não desejar que o relacionamento com o Prestador tenha incremento, citando a justificativa da resposta anterior. Relações estáveis, segundo o mesmo, são mais confiáveis.

O aumento poderá ser intensificado sob o aspecto quantitativo desde que exista a necessidade do Tomador e a possibilidade do Prestador. Também será necessário rever o modelo contratual de pagamento com base em hora disponibilizada. Entende que o ideal passa por uma contratação por preço fixo mensal.

Serviços jurídicos para serem prestados não demandam investimentos financeiros segundo o Tomador. Logo o fortalecimento do relacionamento com o Prestador tem como fio condutor o preparo técnico aliado ao aperfeiçoamento constante do atendimento das necessidades do cliente.

O estágio que se encontra o relacionamento mantido pelo Tomador com o Prestador prescinde de esforços di-

versos que não o bom atendimento das necessidades do primeiro pelo segundo.

O Tomador está comprometido com o Prestador, do contrário o liame que os une não poderia ser considerado um autêntico relacionamento.

O Tomador considera ter uma sólida parceria com o Prestador.

*n) Comprometimento Segundo o Prestador*

Quer o Prestador que o seu relacionamento com o Tomador continue. Justifica que os benefícios, além do cumprimento de seu orçamento, refletem-se na sua organização interna, pelo fato que a ausência do Tomador pode criar uma lacuna na rotina de trabalho. Entende também que e a substituição de clientes, leva a uma *avalanche* de procedimentos. Complementa que o relacionamento com o cliente é a *conquista* de espaço e a manutenção é vital para continuidade.

O Prestador acredita que o relacionamento se fortifique gradualmente, como vem ocorrendo ao longo do contrato que mantém com o Tomador. Acredita que o incremento de relacionamento, em se tratando de serviços jurídicos, *representa portar-se como solução e não como problema*.

O Prestador credita à *sincronia entre as partes* o fortalecimento do relacionamento mantido com o Tomador. Esta sincronia deve-se ao respeito e alto grau de profissionalismo com que as partes encaram as necessidades recíprocas.

Quanto ao seu empenho, diz o Prestador, fundamentalmente *este se dá dentro de sua própria casa, na medida que precisa treinar e conscientizar os envolvidos no processo de atendimento dos interesses do cliente que o erro deve ser zero, assim como os vôos de companhias aéreas. Qualquer falha terá repercussões com impacto no relacionamento.*

O Prestador se diz comprometido com o Tomador.

*Sim, o relacionamento com o Tomador é uma autêntica parceria.*

*o) Resultados do Caso 2*

**Tabela 4:** Resumo Caso 1

<b>Dependência</b>	
<b>Tomador</b>	<b>Prestador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- serviços jurídicos fundamentais às ações;</li> <li>- o Prestador colabora à estratégia do negócio;</li> <li>- serviços jurídicos bem executados reduzem os custos da cia.;</li> <li>- rompimento do relacionamento acarretaria problemas maiores ao Tomador do que ao Prestador;</li> <li>- relacionamento baseado em cumplicidade e identidade de princípios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rompimento contratual com reflexo orçamentário, devido ao tempo para absorção de novo cliente, além impacto motivacional;</li> <li>- o Tomador como propulsor de oportunidades;</li> <li>- bons resultados;</li> <li>- <i>status</i> de cliente como agente de exigência desproporcional a contraprestação financeira.</li> </ul>
<b>Nível de Comparação</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- o Prestador tem estrutura para atender necessidade fora de grande centro;</li> <li>- prefere aprimorar relacionamento que desenvolver novo parceiro;</li> <li>- nas áreas não atendidas pelo Prestador, prefere que o mesmo supervisione os serviços contratados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obtenção de serviços jurídicos decorrente de contatos social, acadêmico e boas experiências vividas por tomadores;</li> <li>- investimento em novo cliente é mais oneroso que manutenção dos existentes;</li> <li>- atitude de mudança como risco de rompimento de contrato.</li> </ul>
<b>Investimentos no Relacionamento</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- fornecedor substituto e estabelecimento de novo relaciona-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rompimento do relacionamento significa marketing negativo;</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- mento é processo lento;</li> <li>- investimentos do Tomador são operacionais no início do contrato, após devem ser somente do Prestador;</li> <li>- transição apontada como obstáculo do rompimento contrato;</li> <li>- efeitos do relacionamento são intransferíveis;</li> <li>- a base do relacionamento é o acerto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- investimentos em capacitação técnica para manter o relacionamento;</li> <li>- mudança de estratégia do Tomador ou evento acidental podem levar a ruptura do contrato.</li> </ul>
<b>Troca de informações</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- troca de informações mais acentuada no comparativo com o relacionamento anterior, pela estabilidade e maior confiança;</li> <li>- remuneração por hora inibidor de relacionamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- decorrente da maturidade do relacionamento;</li> <li>- intensidade do relacionamento medida pelo grau de dificuldade na obtenção de informações .</li> </ul>
<b>Confiança</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- evidenciada por serviços customizados e não automatizados;</li> <li>- acompanhamento dos serviços para evitar omissão;</li> <li>- confidencialidade como aspecto relevante;</li> <li>- confiança como sustentação do relacionamento;</li> <li>- inexistência retenção de informações;</li> <li>- conduta antecipativa de gerenciamento é importante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vigilância do Tomador para proteção de seus interesses;</li> <li>- necessidade de registro de decisões importantes como forma de evitar dificuldades;</li> <li>- estímulo do Tomador a trabalhos compartilhados com outros prestadores;</li> <li>- auditoria do Tomador dos serviços do Prestador como chancela da regularidade e fortalecimento do relacionamento.</li> </ul>
<b>Comprometimento</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- continuidade do relacionamento como forma de agregar valor;</li> <li>- relações estáveis são mais confiáveis;</li> <li>- custo dos serviços (hora) como fator restritivo quantitativo;</li> <li>- manutenção da capacidade técnica pelo Prestador para manter relacionamento;</li> <li>- bom atendimento deve ser mantido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento é conquista de espaço e sua manutenção é vital para continuidade do Prestador;</li> <li>- portar-se como solução;</li> <li>- respeito à relação;</li> <li>- erro zero.</li> </ul>

## 5. CONCLUSÕES DO ESTUDO

Este trabalho, por ser um estudo exploratório, teve por finalidade avaliar, como instrumento de marketing, o relacionamento entre o prestador e o tomador de serviços jurídicos, os benefícios advindos, tanto na manutenção de clientes como na geração de novos. Ainda, busca verificar formas de estabelecimento de relacionamentos entre tomadores e prestadores de serviços jurídicos com a descrição de elementos motivadores para a prática.

Constatou-se que os entrevistados falam espontaneamente em relacionamento, parceria, duração longa do contrato e termos afetos, idéia central deste trabalho. Isto caracteriza que o relacionamento não é apenas uma observação externa. Porém sob o aspecto mais aprofundado, sob a ótica da gestão do relacionamento,

notou-se que a prática adotada é mais fruto de gestão de conflitos e formas para que os mesmos sejam evitados do que uma prática de marketing, que acaba sendo um subproduto.

No conjunto dos dois casos estudados, envolvendo cada um deles um tomador e um prestador de serviços jurídicos, percebe-se que há um intento recíproco de manutenção do relacionamento. A conveniência, de lado a lado, parece ser de cunho organizacional e financeiro. Infere-se, que a escolha de uma estratégia de relacionamento constante e duradouro, transmite uma noção de vantagem competitiva para o tomador, pelo fato que este possui uma demanda constante, e a contratação por tarefa poder significar uma elevação de custos. Ao prestador, o pacote fechado pode representar uma receita mínima, vital à estabilidade de seu negócio.

A literatura (Kotler & Armstrong, 1998; Grönroos, 1995) aponta que as empresas de serviços exigem técnicas de marketing extras, por não possuírem produto tangível, padronizado e estocável e que a natureza e abordagem do marketing de relacionamento, é resultado desse tipo de relação.

O autêntico relacionamento, pelo que se observou, permeia-se na interação eficaz entre o prestador e o tomador do serviços jurídicos. Nos dois casos compostos analisados, esta

eficácia pode ser verificada pela assunção de aspectos culturais da vida empresarial dos tomadores pelos prestadores.

Constatou-se também que a exigência de pagamentos variáveis de honorários entre as partes que mantém um relacionamento podem ser inibidores para incremento da parceria. O benefício-chave, parece ser estabelecer um custo mensal fixo pelos serviços, com revisão em periodicidade a ser definida no contrato, o que pode afastar o inibidor da parceria, o que significa um diferencial competitivo. Paralelamente, a redução das receitas variáveis podem ser associadas à idéia de redução da incerteza, que frequentemente se deparam os gestores na realização de seu fluxo de caixa e orçamento. É claro que esta visão precisa ser cotejada sob a ótica de relacionamentos cooperativos, cuja fundamental motivação é a redução do risco, segundo Sheth e Parvatiyar (1992) e Tallmann e Shenkar (1994).

Outra constatação que pode ser feita pela análise dos casos é que os relacionamentos entre os tomadores e prestadores de serviços, nos casos investigados, permitiram aos parceiros aumentar os volumes de negócios, eis que tiveram um crescimento dos seus negócios ao longo do contrato que mantém. Ambas as sociedades de advogados também, através da satisfação de seus clientes, tiveram acesso a outros clientes. Parece plausível supor que essa motivação ocorra a partir do fato de que o relacionamento bem

sucedido acarrete em oportunidades de negócios para sociedades de advogados.

Os casos analisados permitiram identificar alguns elementos que podem inibir a manutenção de relacionamentos ao longo do tempo. Percebeu-se que, os serviços jurídicos propiciam uma boa possibilidade de interação entre prestadores e tomadores. A partir dos casos estudados, pôde-se notar que as relações entre os parceiros são, na verdade, relações entre pessoas. Quando não existir identidade de valores entre as partes e seus decisores, a manutenção do relacionamento tende a ser prejudicada. Assim, pode-se dizer que as sociedades de advogados têm elevado nível de dependência na confiança que emprestam seus sócios. Quando o relacionamento avança para o compartilhamento de informações estratégicas sobre os negócios dos prestadores, percebe-se que passa a existir um maior grau de comprometimento entre as partes, até mesmo pela demonstração de confiança mútua. O relacionamento pessoal entre aqueles que interagem na relação de troca, parece reforçar a confiança entre as partes, exercendo uma certa pressão no sentido de fazer com que o relacionamento seja mantido no longo prazo. Nos casos estudados, percebe-se que o relacionamento pessoal induz ao relacionamento institucional. Poder-se-ia dizer que um movimento societário na cúpula de uma sociedade de advogados pode ser altamente prejudicial à continuidade do relacionamento, e isso é uma notória fragilidade. Cavusgil (1998) como suporte desta inferência retrata que o crescimento da confiança entre os parcei-

ros pode servir como um contrato moral, que tem a função de motivador de estreitamento da relação.

A prestação de serviços jurídicos, no qual se constata a necessidade das partes interagirem de maneira constante e intensa, pelo menos nos casos estudados, para a elaboração dos mesmos, percebe-se que a estratégia de marketing de relacionamento é indicada. O compartilhamento destas informações com vistas ao desenvolvimento do produto, além do gerenciamento do passivo que se busca evitar ou reduzir, conduz a um estreitamento das relações entre as partes. Observou-se que este compartilhamento pode ser o motivador do aumento da dependência existente entre as partes.

Na seqüência, constatou-se que o próprio prestador estimula o controle pelo tomador, como forma de divisão de responsabilidade, o que pode ser o motivador da longevidade dos relacionamentos verificados, eis que a tendência de eleição de culpados por erros tende a ser menor. Acrescente-se que se pode perceber claramente que os serviços jurídicos são encarados como uma atividade de risco agregado.

Outra constatação, a partir dos casos, é que as partes não possuem indicadores específicos para o monitoramento dos resultados da parceria. O desempenho é decorrente de avaliação realizada informalmente. Pode-se supor, assim, que existe espaço para a criação de medidores ou sensores de performance, o

que poderia auxiliar na prosperidade do relacionamento. Observe-se que a redução dos custos acarretadas pelos prestadores foi constantemente invocada como alicerce do relacionamento.

É bom lembrar a observação de Jackson (1985), de que o relacionamento duradouro não pode ser tido como uma barreira de saída e sim uma medida de sucesso. Neste ponto percebe-se, nos casos sob análise que nenhuma das partes transpareceu o interesse de romper o relacionamento. Os casos são exemplos de relacionamentos de longo prazo, no entanto não se constatou que estes sejam decorrentes da administração empreendida ou do nível de satisfação. Parece que a freqüência, o volume das pendências legais e a intensidade dos contatos desempenham papel vital na continuidade do relacionamento. Talvez estes pontos propiciem o estreitamento dos laços pessoais, mas percebe-se que estes são conseqüência e não causa dos relacionamentos.

Outro aspecto interessante é a inexistência de padrões de comunicação e investimentos conjuntos. Parece que os investimentos são maiores, por parte dos prestadores, basicamente em áreas de conhecimento, que por parte dos tomadores, que via de regra, ocorreram no início da contratação, geralmente em treinamentos conjuntos com equipes do prestador. Talvez isso seja devido à característica da intangibilidade dos serviços, levando as partes a encontrarem outras formas de estabelecerem vínculos.

Do parágrafo anterior, pode se concluir que os vínculos materiais e formais podem estar sendo substituídos por ligações pessoais, lealdade e confiança que passou a ser implícita, o que indica a valorização de atributos subjetivos. Quanto à confiabilidade e à lealdade, parece que as mesmas são fruto de uma relação bem sucedida como regra.

Da lealdade pode ser tirada outra consideração sobre o modelo de gestão empregada. Parece claro que os propósitos, tanto de tomador como de prestadores de serviços, são de relacionamentos duradouros, o que chancela a versão de Jackson (1985) de que os relacionamentos duradouros ocorrem com empresas que buscam esta modalidade.

Os relacionamentos estáveis e contínuos estudados parecem ser advindos da eficiência dos prestadores. Acredita-se que este relacionamento só perdura pelo crescimento paralelo e equilibrado dos tomadores e prestadores. Isto porque ambos admitem conceder e prestar mais serviços desde que os prestadores tenham capacidade para suportar (física e técnica), e os tomadores continuem tendo uma demanda significativa, o que vale dizer, seja representativos em seu portfólio.

Percebeu-se que nos parceiros estudados variáveis como comprometimento, bom nível de informações e comunicação, são aspectos relevantes no relacionamento em simetria à te-



se de Madhavan (1994). A satisfação pôde ser aferida também pela análise de resultados auferidos. Os tomadores, pela necessidade de reduzirem seus passivos através dos serviços jurídicos, o que vêm ocorrendo nos casos analisados. Os prestadores pela representatividade em termos orçamentários das receitas dos tomadores.

Por fim, pode-se concluir que, a partir dos casos estudados, a estratégia de relacionamentos entre tomadores e prestadores de serviços jurídicos, conduz os envolvidos, à conquista de benefícios recíprocos. Deduz-se ainda, que a aplicação de um plano de marketing baseado no relacionamento pode ser ideal às sociedades de advogados, eis que estas apresentam um local fértil para o desenvolvimento desta atividade. A proximidade entre o prestador e do tomador serviços jurídicos, aliada a intimidade que se desenvolve entre estes, deve ser explorada, de forma que deste conhecimento, chegue-se à manutenção do cliente, bem como, a novos clientes.

### **Limitações**

Parece importante avaliar-se aqui a necessidade de fidelização à empresa, no caso a sociedade de advogados, e não excessivamente os sócios e empregados que mantêm contato com os clientes. Este parece ser um ponto crucial aos estudiosos que se lançarem ao estudo de marketing de relacionamento destes presta-

dores de serviços. Apenas para consignar, a legislação que rege as sociedades de advogados sequer permite que sua razão social afaste-se do nome de um ou mais de seus sócios, sendo vedada a utilização de expressões que pudessem despersonalizar a atividade. Mais, é vedada comunicação empresarial através de malas diretas, sites e outras fórmulas largamente utilizadas pelas demais empresas. Restringem-se as sociedades de advogados, praticamente, ao marketing boca a boca.

### **Sugestões para Novas Pesquisas**

As implicações e futuros trabalhos a serem seguidos fazem partes comentários finais. Uma constatação imediata é a necessidade de gerir a atividade de marketing em serviços utilizando outros elementos de relacionamento, além das ligações interpessoais. A fidelidade acentuada às pessoas pode ser maléfica à corporação. Deve ser ressaltado, que a administração de conflitos em relacionamentos, pode ser essencial para manter o relacionamento.

Pode-se apontar indagações aos que buscarem respostas às interrogações não respondidas por este trabalho, como: A gestão do relacionamento pode ser a técnica mais indicada para a estratégia de administração de marketing? Como definir o sucesso da gestão do relacionamento em sociedade de advogados? Como ge-

rir os conflitos de poder nas sociedade de advogados visando auxiliar a gestão de marketing?

Estas são algumas das idéias que podem ser analisadas para melhoria dos conhecimentos sobre o marketing em sociedades de advogados.

## 6. BIBLIOGRAFIA

CAVUSGIL, S. Temer, ZOU, Shaoming. *International Partnering: Journal of International Marketing*, v. 6. n° 1, 1998.

BOYD, Harper W. & WESTFALL, Rakph & STASCH, Stanley F. *Marketing Research: Text and Cases*. Boston, Irwin Inc., 1989.

GAZETA MERCANTIL, Legislação. São Paulo, p. A/9, 11.1.2000.

GORON, Felipe S. *Gestão de Relacionamento em Marketing de Serviços: Um Estudo Exploratório*. Tese de Mestrado, UFRGS- PPGA, 1994.

GRÖNROOS, Cristian. *Marketing Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro. Campus, 1995.

JACKSON, Barbara B. *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington. Lexington Books, 1985.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Garry. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1998.

MACNEIL, Ian. The Many Futures of Contracts. Southern California Law Review, vol. 47, p.691, 1974.

MACNEIL, Ian. Contracts: Adjustment of Long Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law. Northwestern University Law Review, vol. 72, p. 855 - 901 1978.

MADHAVAN, Ravin, SHAH, Reshama, GROVER, Rajiv. Motivations for a Theoretical Foundations of Relationship Marketing. American Marketing Association: Winter Educator's Conference, 1994.

MOWEN, John. Consumer Behavior. Englewood Cliffs. Prentice Hall, 1995.

ROSSI, Carlos A. V. Desenvolvimento de um modelo integrativo de marketing estratégico e verificação de sua aplicabilidade na indústria de chocolates. Tese de Doutorado, USP, 1993.

SANDHUSEN, Richard L. Marketing Básico. São Paulo. Saraiva. 1998.

SHETH, Jagdish N, PARVATIYAR Atul. Towards a Theory of Business Allaince Formation. Scandinavian International Business, Reviw 1, 1992

TALLMAN, Stephen B., SHENKAR, Oded. A Managerial Decision Model of International cooperative Venture Formation. Joournal of International Business Studies, 25(1) 1994.

VIANA, Débora A. A Proposição de um Modelo Sobre Marketing de Relacionamento no Contexto Business to Business: avaliação inicial metal mecânica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, UFRGS, PPGA, 1999.

WEBSTER Jr., E. The Changing Rule of Marketing in the Corporation. Journal of Marketing, v.56, 1992.

WILSON, Elisabeth, VLOSKEY, Richard. Partnering Relationship Activities: Building Theory from Case Study Research. Journal of Business Research, vol. 39, 1997.

## **ANEXO I**

### **PROTOCOLO DE ENTREVISTA**

#### **Tomador de Serviços Jurídicos**

##### **(a) Esclarecimentos iniciais**

1. Essa entrevista visa avaliar as conseqüências de relacionamentos duradouros entre tomadores e prestadores de serviços jurídicos.
2. Trate-se de estudo com fins acadêmicos sem a identificação das organizações entrevistadas.
3. O entrevistado receberá previamente o roteiro e poderá vetar a entrevista.
4. Colher comentários que possam justificar o critério de pontuação.

5. Especificar que o prestador de serviços igualmente será entrevistado.

6. Solicitar um breve relato da história da empresa, o tempo de relacionamento com o prestador de serviços jurídicos, sua identificação e características do relacionamento.

**(b) Dependência do Tomador**

- O Tomador de serviços jurídicos sente-se dependente do Prestador?

Comentários:

- O Prestador é estrategicamente importante o Tomador?

- Comentários:

- Seria difícil o Tomador desconsiderar a redução de custos acarretadas por serviços jurídicos bem executados?

Comentários:

- Seria difícil para o Prestador substituir a receita gerada pelo Tomador?

Comentários:

- Acredita que tens uma parceria equilibrada com o Prestador?

Comentários:

**(c) Nível de comparação com fornecedores alternativos**

- Há muitos fornecedores alternativos para os serviços jurídicos adquiridos do Prestador?

Comentários:

- O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa?

Comentários:

- Comparado com outros fornecedores, nosso relacionamento com o Fornecedor é melhor?

Comentários:

- Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa?

Comentários:

#### **(d) Investimentos no relacionamento**

- Seria um transtorno para as operações do Tomador encerrar o relacionamento comercial com o atual Prestador?

Comentários:

- O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com o atual fornecedor de serviços jurídicos é significativo?

Comentários:

- O custo e o risco de mudança para um fornecedor alternativo é muito grande?

Comentários:

- Os investimentos para desenvolver um relacionamento com o Fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos, operações em nossa empresa ou terceiros?

Comentários:

- Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com os atual fornecedor?

Comentários:

**(e) Troca de informações**

- A empresa troca mais informações com o atual fornecedor de serviços jurídicos do que com outros fornecedores?

Comentários:

- Nossa empresa compartilha informações com o atual fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outro fornecedor?

Comentários:

**(f) Confiança**

- Sentimos que Prestador se preocupa com nossos interesses?

Comentários:

- As transações com o Prestador não precisam ser supervisionadas detalhadamente?

Comentários:

- O Tomador está certo que o Prestador respeita a confidencialidade das informações repassadas?

Comentários:

- Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos do Prestador?

Comentários:

- O Prestador retém para si (omite) importantes informações?

Comentários:

- Nós aceitaríamos produtos do Prestador sem conferir a precisão seus termos?

Comentários:



- O Prestador de serviços tem merecido nossa confiança?

Comentários:

**(g) Comprometimento**

- Esperamos que o relacionamento com Prestador continue por longo tempo?

Comentários:

- Esperamos que o relacionamento com o Prestador se fortifique ao longo do tempo?

Comentários:

- Em sendo necessário aumentaríamos as relações com o Prestador no futuro?

Comentários:

- Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com o Prestador?

Comentários:

- Temos nos empenhado muito no relacionamento com o Prestador?

Comentários:

- Estamos comprometidos com Prestador?

Comentários:

- O relacionamento comercial com o Prestador poderia ser descrito como uma parceria?

Comentários:

**ANEXO II**  
**PROTOCOLO DE ENTREVISTA**  
**Prestador de Serviços Jurídicos**

**(a) Esclarecimentos iniciais**

1. Essa entrevista visa avaliar as conseqüências de relacionamentos duradouros entre prestadores e tomadores de serviços jurídicos.
2. Trate-se de estudo com fins acadêmicos sem a identificação das organizações entrevistadas.
3. O entrevistado receberá previamente o roteiro e poderá vetar a entrevista.
4. Utilize a escala de cinco onde **1** representa **Discordo Totalmente** e **5** representa **Concordo Totalmente**.
5. Colher comentários que possam justificar o critério de pontuação.

6. Especificar que o tomador de serviços igualmente será entrevistado.

7. Solicitar um breve relato da história do Tomador de serviços jurídicos “X”, o tempo e características do relacionamento.

**(b) Dependência do Prestador**

- O Prestador sente-se dependente do Tomador?

Comentários:

- O Tomador é estrategicamente importante para o Prestador?

Comentários:

- Seria difícil para o Prestador desconsiderar a redução de custos acarretadas por serviços jurídicos bem executados ao Tomador para avaliar o relacionamento?

Comentários:

- Seria difícil para o Tomador desconsiderar os resultados gerados pelo Prestador para avaliar o relacionamento?

Comentários:

- Acredita que tens uma parceria equilibrada com o tomador de serviços jurídicos?

Comentários:

**(c) Nível de comparação com tomadores alternativos**

- Há clientes alternativos de serviços jurídicos do atual Tomador?

Comentários:

- O melhor substituto para este Tomador teria o mesmo valor para nossa empresa?

Comentários:

- Comparado com outros tomadores, nosso relacionamento com o atual cliente é melhor?

Comentários:

- Há muitos clientes alternativos que têm o mesmo valor para nossa empresa?

Comentários:

#### **(d) Investimentos no relacionamento**

- Seria um transtorno para as operações de nossa empresa encerrar o relacionamento comercial com o tomador?

Comentários:

- O investimento que nós temos feito para implementar uma parceria com cliente é significativo?

Comentários:

- O custo e o risco de mudança para um cliente alternativo é muito grande?

Comentários:

- Os investimentos para desenvolver um relacionamento com o cliente são facilmente transferíveis para outros processos, operações em nossa empresa ou terceiros?

Comentários:

- Os mecanismos que nós estabelecemos para este relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com o cliente?

Comentários:

#### **(e) Troca de informações**

- O Prestador troca mais informações com o Tomador de serviços jurídicos do que com outros clientes?

Comentários:

- O Prestador compartilha informações com o Tomador as quais não seriam compartilhadas com outros?

Comentários:

**(f) Confiança**

- Sentimos que o Tomador se preocupa com nossos interesses?

Comentários:

- As transações com o Tomador não precisam ser supervisionadas detalhadamente?

Comentários:

- O Prestador está certo de que informações trocadas com o Tomador respeitam a confidencialidade?

Comentários:

- Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos do Tomador?

Comentários:

- O Tomador retém (omite) importantes informações?

Comentários:

- Nós aceitaríamos pedidos de serviços do Tomador sem conferir a precisão seus termos?

Comentários:

- O Tomador tem merecido nossa confiança?

Comentários:

**(g) Comprometimento**

- Esperamos que o relacionamento com o Tomador continue por longo tempo?

Comentários:

- Esperamos que o relacionamento Tomador se fortifique ao longo do tempo?

Comentários:

- Em sendo necessário aumentaríamos as relações com o Tomador no futuro?

Comentários:

- Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com o Tomador?

Comentários:

- Temos nos empenhado muito no relacionamento com o Tomador?

Comentários:

- Estamos comprometidos com o Tomador?

Comentários:

- O relacionamento comercial com o Tomador poderia ser descrito como uma parceria?

Comentários: