



ANÁLISE DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS JURÍDICOS: UM ESTUDO DE CASO UTILIZANDO A MATRIZ SWOT

QUALITY ANALYSIS IN THE PROVISION OF LEGAL SERVICES: A CASE STUDY USING THE SWOT MATRIX

ANÁLISIS DE CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS JURÍDICOS: UN ESTUDIO DE CASO UTILIZANDO LA MATRIZ SWOT

Natália Macêdo e Silva ¹ & André de Mendonça Santos ^{2*}

^{1,2} Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciência e Tecnologia em Energia e Sustentabilidade

¹ nataliamacedo@aluno.ufrb.edu.br ^{2*} andre.mendonca@ufrb.edu.br

ARTIGO INFO.

Recebido: 26.04.2023

Aprovado: 29.05.2023

Disponibilizado: 23.06.2023

PALAVRAS-CHAVE: gerência de serviços; gestão da qualidade; empreendedorismo; advocacia, matriz SWOT.

KEYWORDS: service management; quality management; entrepreneurship; advocacy, SWOT Matrix.

PALABRAS CLAVE: Gestión de Servicios; gestión de la calidad; espíritu empresarial; Abogacía, matriz SWOT.

*Autor Correspondente: Santos, A. de M.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o nível de qualidade dos serviços jurídicos prestados por um escritório de advocacia da cidade de Alagoinhas/BA, buscando identificar as problemáticas vivenciadas, propondo melhorias e disseminando conhecimento sobre conceitos de qualidade dentro da organização. Para isso, o presente estudo de caso realizou entrevistas semiestruturadas com os funcionários, contou com uma abordagem descritiva e qualitativa, e visitas in loco com o intuito de analisar o layout da organização. Utilizou-se a matriz SWOT e matriz cruzada para melhor análise das informações coletadas e desenvolvimento de proposições. Por fim, foi proposta a utilização de ferramentas tecnológicas, como ERP jurídico, chatbot de WhatsApp e Microsoft Teams, marketing, com a intensificação das divulgações nas redes sociais e aplicação do 5S com o intuito de melhorar a comunicação, organização, aumentar a produtividade e satisfação do cliente.

ABSTRACT

This work aims to analyze the level of quality of legal services provided by a law firm in the city of Alagoinhas-BA, seeking to identify the experienced issues, proposing improvements, and disseminating knowledge about quality concepts within the organization. To achieve this, the present case study conducted semi-structured interviews with employees, adopted a descriptive and qualitative approach, and conducted on-site visits to analyze the organization's layout. The SWOT matrix and cross-matrix were used for a better analysis of the collected information and the development of proposals. Finally, the use of technological tools such as legal ERP, WhatsApp chatbot, and Microsoft Teams, as well as marketing, with increased social media promotion, and the implementation of the 5S methodology were proposed with the aim of improving communication, organization, increasing productivity, and client satisfaction.

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo analizar el nivel de calidad de los servicios jurídicos prestados por un bufete de abogados en la ciudad de Alagoinhas-BA, buscando identificar los problemas experimentados, proponiendo mejoras y difundiendo conocimientos sobre conceptos de calidad dentro de la organización. Para ello, este estudio de caso realizó entrevistas semiestruturadas con los empleados, adoptó un enfoque descriptivo y cualitativo, y llevó a cabo visitas in situ con el fin de analizar el diseño de la organización. Se utilizaron la matriz DAFO y la matriz cruzada para un mejor análisis de la información recopilada y el desarrollo de propuestas. Por último, se propuso el uso de herramientas tecnológicas como un ERP jurídico, un chatbot de WhatsApp y Microsoft Teams, marketing con una mayor promoción en las redes sociales y la aplicación de la metodología 5S con el objetivo de mejorar la comunicación, la organización, aumentar la productividad y la satisfacción del cliente.



1 INTRODUÇÃO

Desde o princípio, as penalidades e direitos individuais estavam atrelados aos interesses pessoais, sem que houvesse preocupação com o outro, estando esses corriqueiramente se assemelhando com o delito cometido. Entretanto, com o intuito de garantir uma convivência pacífica, justa e igualitária, onde houvesse um equilíbrio entre interesses individuais e sociais, estipulou-se um conjunto de regras de conduta chamadas de Direito (De Jesus et al., 2017).

Sabe-se que o que prevalece no Brasil é o direito escrito operando, aquele que está de acordo com o que consta nos instrumentos jurídicos legais e nacionais. Todavia, isso não significa que é aplicado de maneira linear, já que variam com as circunstâncias e ações de conduta (De Jesus et al., 2017). É possível notar que o serviço jurídico é complexo e minucioso já que é necessária uma análise individual de cada caso e com a participação de outros operadores de justiça, o que dificulta a mensuração da qualidade. Diante das exigências do mercado, esse setor tem reformulado a postura conservadora e levado em consideração a qualidade do serviço prestado e a modernização da atividade, obtendo-se como consequência, maior cuidado e controle da qualidade oferecida (Silva et al., 2016).

Salienta-se que houve dificuldade em encontrar discussões desse tema devido à essa incipiência de pesquisas neste campo, do profissional da advocacia, tendo em vista a ausência de estímulos de estudos na área da administração (Melo, 2003). Ademais, em um contexto no qual há um intenso avanço tecnológico e uma elevada competitividade, se faz necessário tratar da qualidade dos serviços jurídicos já que esses provocam impactos tanto no âmbito econômico como político, social e ambiental, já que trata dos direitos e deveres de cada um desses segmentos.

Diante desse cenário, o objetivo do trabalho é avaliar o nível de qualidade do serviço advocatício com o propósito de torná-lo mais competitivo, diante de um mercado crescente, produzindo valor aos clientes em busca da fidelização. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica, com o objetivo de reunir as informações e dados que serviram de embasamento para tratar o tema, e um estudo de caso, com o intuito de observar essa problemática dentro de um caso concreto, através de entrevistas realizadas com os colaboradores e visitas *in loco*, as quais culminaram em uma análise SWOT, com investigação de problemas e proposição de soluções.

O trabalho está organizado de forma que na seção dois será explicitado a revisão bibliográfica e, posteriormente, na seção três, será apresentada a metodologia. Os resultados, encontram-se na seção quatro. As considerações finais, na seção cinco, e, por fim, as referências, na seção seis.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Processos de serviço

Apesar da conceituação de serviço ser muito complexa, é válido destacar que essa é diferente do produto material já que, em sua maioria, trata-se de um ativo intangível realizado através da interação entre mais de duas pessoas, o fornecedor e o cliente (International Organization



for Standardization, 2015, ISO 9000:2015). Consoante Brasil (1990), entende-se como serviço qualquer atividade fornecida mediante remuneração, exceto as decorrentes das relações de caráter trabalhista.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2020), esse representa cerca de 70% do PIB brasileiro, percentual que tende a crescer anualmente. Paralelo a isso, os escritórios de advocacia também crescem, isso ocorre por conta do perfil empresarial do setor que tem características como receitas, clientes, complexa estrutura informacional, prestação de serviços, dentre outros. Além disso, a advocacia vem sofrendo mudanças profundas e rápidas, tem se tornado cada vez mais empresarial, na prestação de serviço e na busca pela qualidade, atentando a concorrência e satisfação do cliente.

Os escritórios são vistos pelo mercado como empresas, havendo, portanto, necessidade de que esses adquiram vantagens competitivas a fim de que a organização possua maiores oportunidades de adesão de clientes e fidelização dos mesmos (Pires et al., 2013). Para isso, é necessário que eles se atentem às características que têm sido mais exigidas pelos clientes e busquem prestar serviços com maior qualidade.

2.2 Qualidade em Serviços de Advocacia

Segundo levantamento realizado pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) (2022), a maior proporção de advogados por habitante do mundo. Ao todo cerca de 1,3 milhão de advogados exercem regularmente a profissão. Significa dizer que há um advogado para 164 brasileiros residentes no país, o que não é pouco, já que nem todos os indivíduos fazem o uso desse tipo de serviço. Dessa forma, nota-se que é necessário buscar maneiras para fidelizar o cliente, aumentando o nível de satisfação, uma vez que esse é um mercado bastante competitivo.

Conforme International Organization for Standardization (2015, ISO 9001:2015), focar na qualidade agrega valor através da satisfação dos clientes, e sugere o empenho em exceder às expectativas dos consumidores, tendo em vista que os mesmos ficam satisfeitos ou insatisfeitos conforme sua própria expectativa, logo, percebe-se que qualificar um serviço é complexo já que o mesmo é variável (Pulita et al., 2015). Ao analisar a qualidade dos escritórios de advocacia constatou-se que a reputação e a especialidade são fatores importantes para escolha do serviço em detrimento de indicação, conforto, preço, rapidez e localização. Verificou-se também que o espaço físico é um fator que interfere no nível de insatisfação do cliente além de impactar diretamente nas atividades dos funcionários da organização, já que é capaz de minimizar deslocamentos e otimizar o trabalho, aumentando a produtividade, elevando o conforto e satisfação de, já que esse fator proporciona impactos de caráter emocional relacionada ao medo, insegurança, humor e atitude (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2010).

Apesar da agilidade ser considerada um fator de suma relevância, salienta-se que a sentença do processo independe da vontade do advogado, tendo em vista que esses dependem do poder judiciário do país, o qual é externo a ambas as partes (Silva et al., 2016). Por isso, os



serviços prestados por esse setor costumam ter uma longa duração, o que provoca uma maior dificuldade na adoção de práticas certeiras de gestão da qualidade, à qual está intimamente ligada à satisfação do cliente, portanto, determinada pelas dimensões que esses esperam do serviço (Santos et al., 2020).

Um estudo de caso em um escritório de advocacia em Cascavel/PR constatou que 94,6% dos respondentes utilizam as redes sociais ativamente, demonstrando que essas são uma das melhores formas de se estabelecer contato com o cliente, tendo em vista que 24% desses buscam serviços e analisam a credibilidade dessa forma (Back & Rojo, 2016). Ao serem questionados os fatores que levam à escolha do advogado, 37% afirmaram avaliar o tempo de atuação no mercado e 28% o preço. Além disso, mais de 60% dos clientes afirmaram buscar indicações antes de contratar um serviço. Portanto, nota-se que é de extrema importância buscar atender as expectativas dos clientes para que eles indiquem o serviço e, conseqüentemente, o número de clientes aumente.

Destarte, através da utilização de ferramentas como a matriz SWOT, foi possível identificar os principais pontos a serem desenvolvidos por uma empresa ao compará-los com as demandas que tem sido exigida pelo mercado, no que tange à qualidade na prestação de serviços jurídicos.

2.3 Matriz SWOT

A Análise ou Matriz SWOT é um modelo teórico que contribui para a criação de um panorama geral do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, permite a elaboração de um plano de ações. A sigla foi desenvolvida baseada nas iniciais dos termos em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, e, no Brasil, ficou conhecida como Análise FOFA, já que relaciona forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das organizações (Vendrusculo, 2022).

Essa é uma ferramenta para estudo de ambientes internos e externos e para formulação dessas estratégias, as quais permitem a identificação de pontos fortes e fracos da empresa. Ademais, com a identificação dos fatores internos e externos é possível entender quais questões não estão sob o controle da empresa e identificar oportunidades e ameaças para a mesma (Lemes & Pisa, 2010).

As forças são condições internas, atuais ou potenciais, capazes de auxiliar substancialmente e por longo tempo o desempenho da organização, enquanto as fraquezas são obstáculos capazes de dificultar o andamento do negócio e o posicionamento no mercado, mas que podem ser combatidos ou atenuados já que estão sob o domínio da organização (Fernandes, 2012). As oportunidades são condições externas que podem contribuir, fortemente e por longo tempo, para se atingir os objetivos estabelecidos ou para a melhoria do desempenho do negócio, mas que não são controlados pela própria empresa (Silva et al., 2011). As ameaças são a tudo aquilo que pode atrapalhar o andamento do negócio e os objetivos já estabelecidos (Guazzelli & Xarão, 2018).

Barros (2020) utilizou dessa ferramenta para analisar tanto o ambiente interno quanto o externo de um escritório de arquitetura localizado no Rio de Janeiro, para desenvolver um



planejamento estratégico. Através de um *brainstorming* com os funcionários, também estabelecendo estratégias de diferenciação competitiva e elaborando indicadores e metas, a partir dos objetivos estratégicos obtidos com a construção da matriz (Barros, 2020).

A Análise SWOT também foi utilizada em uma Unidade Básica de Saúde, do estado de Santa Catarina, com o objetivo de identificar impressões acerca do cenário, mapear os problemas e as potencialidades que são capazes de impactar na rotina de trabalho e na qualidade dos serviços. De tal modo, foi possível realizar mudanças, convocar protagonismos e detectar o movimento de indivíduos (Vendrusculo, 2022).

Portanto, entende-se que essa ferramenta é capaz de determinar quais são os pontos que devem ser utilizados estrategicamente para alavancar a empresa, e quais podem atrapalhar o desenvolvimento da mesma. Diante disso, o *brainstorming* é uma ferramenta capaz de proporcionar propostas de ações que potencializam as forças aplicadas nas oportunidades e combatem as ameaças e fraquezas.

3 METODOLOGIA

3.1 Objeto de Estudo

O escritório estudado, cujo nome será preservado, faz parte do rol de firmas de advocacia empresarial e é sediado na cidade de Alagoinhas/BA. Atua em diversos ramos do direito, oferecendo suporte jurídico para organizações e pessoas físicas de diversos segmentos de atividades, mas possuindo profissionais especializados na área penal, trabalhista, previdenciária e consumidor. Está há cerca de 8 anos no mercado, sendo composto por três sócios fundadores, uma advogada associada e um assistente administrativo que atendem, em média, 15 clientes por semana.

É considerado uma empresa familiar, pois todos os funcionários fazem parte da mesma família. Tal contexto pode proporcionar aspectos que facilitam ou dificultam o exercício da atividade já que, segundo Arenhart (2013), essas empresas são caracterizadas pelo fato dos valores institucionais estarem fortemente atrelados aos valores familiares e dos laços afetivos serem extremamente fortes, havendo, desse modo, dificuldade para separar o emocional do racional. Além disso, podem existir jogos de poder entre familiares e colaboradores da organização. Tais características influenciam na gestão e desenvolvimento dos negócios e, por isso, é importante considerá-las.

3.2 Caracterização da Pesquisa

Este estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa exploratória, com a intenção de promover maior entendimento sobre a área e proporcionar novas ideias para a identificação e criação de um diferencial, por se tratar de um mercado muito competitivo. Além disso, sendo um estudo de caso, contou com uma abordagem descritiva e qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas executadas via Google Meet e visitas *in loco* para observação, com o intuito de analisar o *layout* e das condições ambientais da organização.

Para Yin (2001), o estudo de caso "é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real". De tal modo, a realização de um estudo



de caso é uma tarefa complexa, onde é necessário dispor de tempo para pesquisa e dedicação por parte do autor da pesquisa (Miguel, 2007).

Ademais, por ser uma pesquisa descritiva, essa pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987). Portanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com todos os funcionários do escritório, com o intuito de compreender os principais aspectos positivos e negativos da empresa almejando construir, posteriormente, a matriz SWOT devido à capacidade em alcançar dados mais profundos. Para identificação dos entrevistados, considerou-se a Tabela 1, caracterizando a especialidade e tempo de atuação de cada colaborador.

A construção parte de múltiplas questões de interesse que são direcionadas à medida que o estudo foi sendo desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa. Essa possibilita a obtenção de dados descritivos sobre as pessoas e os lugares relacionados ao escritório, almejando entender as vivências a partir do ponto de vista dos participantes da situação (Godoy, 1995).

Tabela 1. Identificação dos colaboradores entrevistados.

Nome	Tempo de Trabalho	Especialidade
Advogado 1	8 anos	Previdenciária
Advogado 2	8 anos	Consumidor
Advogado 3	8 anos	Trabalhista
Advogada Associada	6 meses	Penal
Assistente Administrativo	1 ano e 3 meses	-

Fonte: Autores.

3.3 Coleta de dados

O presente estudo visa identificar problemáticas vivenciadas pelo escritório que impactam na qualidade do serviço oferecido. Para isso, baseado nos trabalhos de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), e Back & Rojo (2016) foram observadas características consideradas importantes, sob a perspectiva do cliente, para a efetiva qualidade e foi elaborado um questionário visando identificar, dentre os pontos de influência, quais estavam presentes nas atividades do escritório.

Ademais, através do questionário, almeja-se observar quais seriam as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do escritório em questão. As respostas foram obtidas a partir da realização de entrevistas semiestruturadas, as quais permitem que o entrevistado possua liberdade para falar abertamente sobre o assunto (Gil, 2002). As mesmas foram realizadas no período de março a abril de 2022, de maneira remota, sob acompanhamento de um orientador da área, com duração média de 40 minutos. Para facilitar a transcrição elas foram gravadas.

Foram realizadas também 2 visitas *in loco* com duração média de 30 minutos, no ano de 2022, com o objetivo de observar pontos passíveis de melhoria. Como resultado das visitas e entrevistas foi construída a Matriz SWOT que busca analisar quais os pontos fortes e pontos fracos no ambiente interno da empresa e as oportunidades e as ameaças no ambiente externo (Andrade et al., 2008). Em seguida, realizou-se um *brainstorming* com a autora e um



especialista na área de gerência de serviços para construção da matriz cruzada (Brown & Paulus, 1996). Essa consiste em relacionar o ambiente externo com o interno a partir do desenvolvimento de ações capazes de combater as fraquezas e ameaças, e potencializar as oportunidades e forças (Barros et al., 2020).

4 RESULTADOS

4.1 Construção da Matriz SWOT

Este tópico aborda cada ponto da matriz SWOT, construída a partir das respostas dos colaboradores do escritório durante a realização da entrevista semiestruturada e visitas *in loco*, conforme a Tabela 2.

4.2 Forças

Ao observar a Tabela 1 é possível notar que todos os advogados que atuam nesse escritório apresentam especialização do tipo pós-graduação e, por esse ponto ser um fator que impacta na escolha do cliente, conforme pesquisa realizada por Santos et al. (2020), essa característica é identificada como ponto forte. Além disso, destaca-se a boa reputação e credibilidade dos advogados com os clientes, fator de extrema importância para escolha do serviço, em detrimento até mesmo de indicação e preço (Santos et al., 2020).

Um diferencial competitivo relevante a ser analisado é o contato entre o advogado e o cliente, já que permite à parte contratante uma comunicação direta com o contratado, sem necessidade de intermediação. Isso transmite ao cliente uma sensação de maior confiabilidade ao compará-lo com os concorrentes.

A utilização da computação em nuvem é um ponto que se destaca no quesito tecnológico, já que todos conseguem consultar peças jurídicas, e trabalhar simultaneamente, em qualquer lugar e a qualquer hora. Todavia, essa é uma prática implementada há pouco tempo na empresa, estando, portanto, em fase de adaptação. Para que essas ações deem certo é importante que se tenha disciplina para manter as pastas sempre atualizadas e realizar acompanhamento constante (Deretti, 2022).

Outro ponto forte é a localização fixa do escritório, uma vez que está situado em região estratégica, próximo ao centro da cidade, onde se desenvolve o comércio local. Isso permite que haja um fluxo significativo de pessoas, sem, no entanto, existir congestionamento de trânsito. Outrossim, acerca do interior do espaço físico, o ambiente é espaçoso, permitindo que cada advogado possua sua própria sala, além de uma recepção espaçosa e receptiva. Por fim, depreende-se do interior da sala dos advogados outro ponto positivo, que é o uso de certificados e diplomas como decoração, o que contribui para a construção da confiança e credibilidade com o cliente (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2010).



Tabela 2. Matriz SWOT.

FATORES POSITIVOS		FATORES NEGATIVOS	
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS Contato direto com o advogado; Profissionais especialistas; Ambiente físico espaçoso; Utilização do drive; Credibilidade no mercado; Advogados com boa reputação; Atuar em espaço físico fixo; Localização estratégica; Decoração com uso de certificações.	AMBIENTE EXTERNO	FRAQUEZAS Ausência de atualização para o cliente; Ausência de recepcionista em ambos os turnos; Demora de resposta; Atraso ou perdas de prazos e horários; Ausência de cronograma de postagem nas redes sociais; Dificuldade de realização de atividades extrajudiciais; Dificuldade de acompanhar andamentos processuais; Falta de comunicação interna; <i>Layout</i> pouco funcional; Excesso de documentos e materiais pouco utilizados; Ausência de recursos básicos de acessibilidade.
	OPORTUNIDADES Demanda alta; Poder de alcance das redes sociais; Novas tecnologias; Parcerias institucionais (terceirização do setor jurídico – assessoria).		AMEAÇAS Atraso de clientes e advogados para audiência; Poder de alcance dos clientes insatisfeitos; Número de novos entrantes no mercado; Facilidade de contratação de advogados de outras regiões.

Fonte: Autores.

4.3 Fraquezas

Ao comparar os requisitos do mercado para seleção de um escritório e para satisfação do cliente, foi possível observar que o escritório em questão não envia atualização de maneira periódica para o contratante, o qual é um fator de extrema relevância para o cliente, impactando na satisfação do mesmo (Santos et al., 2020). Essa atividade é capaz de provocar maior entendimento sobre o andamento processual e, conseqüentemente, criar um sentimento de valorização no autor do processo, uma vez que esse entenderá que os advogados estão se empenhando para obter uma sentença favorável.

Além disso, o escritório não possui recepcionista em todos os turnos e, ainda, há uma demora de retorno para o cliente, tanto no WhatsApp pessoal dos advogados como também no comercial. Essa barreira de comunicação existente entre contratante e contratado pode influenciar na captação de novos clientes tendo em vista a limitação existente para que se possa estabelecer um contato com a empresa, a qual presta um serviço perecível, o que se torna um problema devido à flutuação da demanda e alta concorrência do setor (Kotler, 2002).

No que tange ao cumprimento de prazos, percebeu-se que não há uma divisão equitativa de tarefas, o que acaba causando uma sobrecarga de alguns advogados sobre os outros. Como consequência, têm-se atrasos ou a perda dos prazos processuais, além de dificultar o acompanhamento personalizado de cada caso, o contato individualizado com os clientes e as atividades extrajudiciais imprescindíveis ao andamento do processo.

Da mesma forma, há um problema com o cumprimento de horários, pois, por serem profissionais liberais, característica que permite a flexibilização de horários, os advogados possuem dificuldade na pontualidade, tanto em audiências, como em consultorias. Esses fatores são capazes de gerar insatisfações e inquietações no contratante. Nesse contexto, vale



ressaltar que se trata de um serviço perecível e extremamente concorrido, sendo necessário encontrar um equilíbrio entre oferta e demanda. Portanto, oferecer um serviço ágil e com pouca espera provoca vantagens perante os concorrentes, pois os clientes podem optar pelo atendimento disponível no momento desejado (Kahtalian, 2002).

O WhatsApp é o principal meio de comunicação utilizado entre os colaboradores, mas a escolha é devido ao maior contato pessoal, onde há dificuldade de se estabelecer um retorno rápido ocasionado por conta do congestionamento de mensagens do âmbito pessoal e profissional. Todavia, segundo o Advogado 1, existe uma necessidade de uma comunicação mais ágil do assistente para com os demais advogados presencialmente. Isso ocorre em virtude do *layout* pouco funcional, causado pela extensão do espaço físico, pois a recepção é o cômodo mais distante dos locais de atendimento com o advogado, o que provoca desperdício de tempo e movimentação. Ademais, o Assistente relata ficar ocioso em alguns momentos da sua jornada trabalhista, por não lhe serem atribuídas tarefas e prazos estabelecidos.

Percebe-se que recursos básicos de acessibilidade como a presença de corrimão na escada, antiderrapante e possibilidade de acesso aos cômodos, devido a largura das portas, não estão presentes nesse ambiente, o que o torna excludente, já que não atende essa parcela da população. Além disso, o *layout* apresenta excesso de materiais e equipamentos dispostos sobre as mesas, e cômodos do escritório que são pouco utilizados, resultando em mau aproveitamento do espaço e impacto na satisfação do contratante, pois aparenta ser um ambiente desorganizado (Melo, 2003).

A utilização das redes sociais é um fator de grande relevância na confiabilidade e na captação dos clientes. Por isso, ao analisar esse ponto da organização em estudo, observou-se a necessidade de um cronograma de postagem e identidade visual, fatores esses que são imprescindíveis para impactar o possível contratante.

4.4 Oportunidades

Ao observar os meios de comunicação e divulgação utilizados pelo escritório, foi possível notar o baixo alcance e a despadroneização de postagens, principalmente na rede social Instagram. Esse ponto deve ser considerado, pois é um meio utilizado pelos clientes para avaliar a confiabilidade e qualidade dos serviços prestados pela empresa. Portanto, aumentar o alcance dessas se torna um caminho importante para captação e fidelização de novos clientes.

Durante as entrevistas, todos os advogados relataram ter uma demanda alta, o que é uma oportunidade para o aumento do faturamento do escritório, mas que pode ser melhorado para alcançar uma prestação de serviço de qualidade e eficiência. Diante dessa alta busca pelos serviços, vê-se a necessidade de implantação de tecnologias capazes de melhorar o rendimento, organização e faturamento da empresa para que seja possível prestar um serviço de qualidade para um número maior de clientes (Albertin & Albertin, 2008).

Outro tópico importante a ser aproveitado pela organização é a realização de parcerias institucionais, na forma de prestação de assessoria para outras empresas através da



terceirização do setor jurídico, a fim de prestar auxílio continuamente para as organizações na tomada de decisão, acompanhamento de processos com a finalidade de proporcionar ao contratante um melhor custo-benefício (Machado, 2018). Para efetiva realização dos serviços são estabelecidas cobranças mensais para a contratante, as quais oportuniza ao escritório um rendimento fixo capaz de proporcionar maior estabilidade financeira.

4.5 Ameaças

A busca por um advogado específico mostra que há uma diferença de satisfação a depender do advogado contratado para cada caso, o que é preocupante, já que clientes insatisfeitos possuem alto poder de alcance. Essa possibilidade de divulgação oriunda de clientes não satisfeitos representa uma grande ameaça para o escritório e foi intensificada devido ao uso da internet.

O avanço tecnológico possibilita o alcance de clientes de regiões diversas daquela onde o advogado atua profissionalmente, o que aumenta ainda mais a concorrência em um mercado já sobrecarregado. Ao mesmo tempo em que se vê como uma oportunidade de captação de novos clientes, o fato se destaca como ameaça tendo em vista a maior exigência vinda do mercado devido à tamanha oferta do serviço. Portanto, é preciso que haja qualidade e eficiência no serviço prestado para que a organização se destaque perante os concorrentes.

Em virtude da gama de opções entre os profissionais da advocacia e com o acesso à informação proveniente das redes sociais, o consumidor tem se tornado mais exigente, aumentando o risco na disputa com os concorrentes. O escritório passa, então, a se preocupar não só com o preço, mas também com a qualidade e o nível de serviços, o qual é necessário para que os investimentos feitos pelos concorrentes sejam neutralizados e o cliente seja conquistado e saia satisfeito (Bertaglia, 2009).

Por fim, o atraso dos clientes para as audiências pode ocasionar intercorrências no julgamento do processo como encerramento do processo, se parte autora, ou condenação para parte culpada. Consequentemente, pode impactar na avaliação do escritório perante o público, pois caso haja uma sentença negativa o cliente pode responsabilizá-lo, o que impactaria na reputação do escritório diante do mercado.

5 DISCUSSÃO

A partir da elaboração da matriz SWOT é possível definir estratégias capazes de manter os pontos fortes, mitigar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e combater as ameaças. Para tratar das proposições desenvolvidas, este tópico será subdividido em seis subtópicos: da utilização de ferramentas tecnológicas; da prospecção de clientes; da pontualidade; do ambiente físico; do atendimento e; da organização.

5.1 Da Utilização de Ferramentas Tecnológicas

Ao relacionar as forças com as oportunidades, pode-se perceber que a alta demanda do mercado é favorecida pela utilização da computação em nuvem, que permite desenvolvimento de trabalhos em equipes e acesso às informações de modo mais fácil e rápido, proporcionando maior qualidade e agilidade. Essa tecnologia é uma das que compõe



a indústria 4.0 e possibilita o acesso aos recursos de computação praticamente ilimitados, fornecendo serviços baseados na internet das coisas que possibilita a geração de diversas informações, as quais são armazenadas e processadas com extrema velocidade possibilitando elevada eficiência, produtividade e qualidade (Paz & Loos, 2020). Portanto, reitera-se a necessidade de utilização da computação em nuvem para facilitar a produção dos documentos. Entretanto, para que surta o efeito desejado é necessário o desenvolvimento do hábito correto de uso e desenvolvimento da cultura da empresa.

É sugerido que o escritório adote um sistema de Planejamento de Recursos Empresariais ou *Enterprise Resource Planning* (ERP) de gestão jurídica. Segundo Rezende (2005), ERP é um *software* que abrange as diferentes funções da empresa para criar operações mais eficientes, oferecendo informações detalhadas sobre as operações. Esse proporciona aumento da produtividade, entrega no prazo, melhoria na receita, redução de estoque de documentos e entre outros (Colangelo, 2001). O sistema proporciona a realização de menos ações manuais e mais tempo e segurança para analisar casos e pensar estrategicamente por uma assinatura mensal, proporcionando uma diminuição das atribuições do assistente. Esses *softwares* são capazes de agilizar o cadastro de clientes, organizar agenda, realizar o cadastro de processos, além de serem integrados com sites de tribunais, entre outros. Provocaria, portanto, maior agilidade no atendimento, ocasionando a ocorrência de atividades paralelas, desde a chegada do cliente até a análise da situação.

No que tange à utilização da tecnologia para comunicação com o cliente, interno ou externo, é notório que há possibilidade de melhorias. Para o cliente interno, colaboradores da organização, identificou-se a necessidade de utilização de uma plataforma exclusiva para fins trabalhistas, o Microsoft *Teams*, o qual permite o gerenciamento de calendário, contato ágil e formação de equipes para estarem atuando em processos específicos. Tal observação foi feita a partir dos relatos dos entrevistados da dificuldade de se estabelecer contato com retorno rápido via WhatsApp, o que atrela informações pessoais e profissionais, provocando um acúmulo de mensagens que dificultam a identificação de notificações urgentes. Portanto, é recomendado a utilização do Microsoft *Teams* para mensagens de cunho profissional, com o intuito de agilizar o fluxo de informações, já que seria um meio destinado única e exclusivamente para tal finalidade, além de permitir o agendamento de tarefas em calendário individual e envio de convite para mais participantes, o que possibilitaria diminuição no risco de perda de prazos e audiências.

Para o cliente externo, foi possível perceber que o mesmo, na maioria das vezes, apresenta um retorno tardio principalmente para o agendamento de consultorias jurídicas, o qual representa um grande risco para a organização tendo em vista a perecibilidade do serviço, uma vez que não há recepcionistas em todos os turnos, no qual proporciona e dificulta a realização de atendimentos e agendamentos de profissionais liberais, devido à ausência de horário fixo. Outro fator de impacto é a dificuldade para contatar o escritório via WhatsApp, visto que o assistente não acompanha o aplicativo periodicamente e leva a um retorno demorado e, às vezes, tardio.



Diante disso, sugere-se a realização de um atendimento automatizado, com a utilização de *chatbot*, um programa que apresenta diversos utilitários tanto para conversação como para o gerenciamento de problemas com consumidores. A ferramenta funciona como um robô automatizado no WhatsApp Business e é capaz de reduzir a necessidade do contato presencial, propiciando um retorno mais rápido e fácil para os clientes. O programa estabelece uma padronização e excelência no atendimento, o qual pode ser aplicado no WhatsApp Business, um aplicativo de mensagens destinado às empresas possibilitando que, no mínimo, sejam realizados agendamentos, já que as agendas dos advogados serão relacionadas com a plataforma.

5.2 Da Prospecção de Clientes

Considerando o cenário de captação de cliente, destaca-se a importância da publicidade e propaganda voltada para aspectos técnico-jurídicos e para reforçar os aspectos positivos existentes nos currículos dos contratados. Atualmente, as redes sociais estão impactando de maneira significativa o desenvolvimento de todo e qualquer negócio e o seu poder de alcance se torna um fator de extrema relevância para ser analisado. Diante disso, entende-se que os pontos fortes dos advogados e dos atendimentos devem ser divulgados, de modo a aumentar o potencial competitivo do escritório, como forma de passar maior credibilidade e utilizar da imagem dos advogados, que são conhecidos na cidade em que atuam e possuem boa reputação, para aumentar o nível de confiabilidade.

Apesar disso, a rede social não é bem administrada pelo escritório em questão, já que não há, por exemplo, cronograma de postagens e identidade visual bem definidos. Soma-se a isso, a escassez de mão de obra, ante a sobrecarga de atividades dos advogados, tendo em vista que não se trata de uma atividade fim, ou seja, não está em seu contrato social. Uma solução viável para tal questão seria a realização de um investimento no setor direcionado à contratação de uma empresa especialista na área, objetivando o desenvolvimento de conteúdos relevantes e de qualidade, com caráter informativo e para que dúvidas sejam sanadas.

Para isso, propõe-se a elaboração de rotinas de conteúdo como, por exemplo, um momento semanal de tirar dúvidas, objetivando gerar engajamento e sanar questionamentos de potenciais clientes, possibilitando um aumento do alcance. Essa atividade pode ser realizada concomitantemente com os prestadores de serviços do escritório, utilizando sua imagem para melhorar a credibilidade com os clientes.

Como consequência da intensificação dessas ações, haverá um aumento no número de clientes para o escritório. Todavia, antes de buscar a prospecção dos clientes, deve-se estar preparado para atendê-los. Portanto, para conseguir prestar um serviço de qualidade e atender às demandas, deve-se captar mais profissionais no mercado já que o atual quadro de colaboradores do escritório está sobrecarregado. Recomenda-se a contratação de estagiários para que auxiliem com as demandas e possam ser treinados para se tornarem profissionais qualificados para o mercado de trabalho.



Vale salientar que além de se preocupar com a captação e satisfação dos clientes, deve-se buscar reduzir o poder de alcance dos clientes insatisfeitos. Outrossim, por possuir advogados especializados, boa reputação e credibilidade no mercado, deve-se buscar entender de que modo esses podem impactar na redução da insatisfação, já que há pesquisas que indicam a importância desses para escolha (Santos et al., 2020). De tal modo, vê-se a necessidade de realizar um controle do nível de serviço, uma das principais formas de uma empresa se diferenciar no mercado (Kothler, 1998). Trata-se de um julgamento pessoal, formado por cada cliente e, portanto, é mais difícil de ser mensurado (Parasuraman et al., 1988). Para isso, será elaborado um formulário do Google para aplicação com os novos e futuros clientes, com o propósito de entender pontos que podem estar contribuindo para essa avaliação.

É importante que a entrevista seja anônima para que o contratante se sinta mais à vontade para expressar opiniões sinceras. Devem constar nela perguntas voltadas para satisfação com o atendimento, buscando entender o serviço voltado para área do advogado, marcação de consultoria, ambiente físico e pontualidade. Deve-se deixar um espaço aberto para sugestões de melhorias ou relatos e buscar compreender qual critério utilizado para escolha do escritório com o objetivo de entender qual principal meio de alcance dos clientes.

Recomenda-se que sejam estabelecidas parcerias institucionais, voltadas para a terceirização do setor judiciário das empresas, através da prestação de serviços de assessoria. Essa ação pode ser impulsionada pela credibilidade dos advogados e pela boa reputação dos mesmos através das mídias digitais, o que possibilitaria ao contratante maior confiabilidade para contratação. A iniciativa possibilita a organização maior previsibilidade de receita, fidelização de clientes e maior estabilidade. Para isso, é necessário o desenvolvimento de uma cartilha com planos de pagamentos mensais para empresas, e a realização de mapeamento de possíveis clientes regionais para essa oferta, buscando entender suas dores, exemplos de segmentos são condomínios, comércios, clínicas médicas etc.

5.3. Da Pontualidade

Ao relacionar as forças com as ameaças, foi possível perceber que o atraso dos clientes para as audiências, fato que pode interferir no julgamento do processo, pode ser mitigado a partir do contato direto que os advogados possuem com os referidos, através do envio de mensagens com lembretes ou a utilização do Google Agenda, que realiza o disparo de mensagem automática como alerta, de acordo com a frequência solicitada. Portanto, sugere-se o envio do alerta três vezes, um com uma semana de antecedência, outro com um dia e, o último, com uma hora. Esse lembrete pode ser usado tanto para audiências online quanto presenciais.

Para sanar os atrasos dos advogados, para audiências e consultorias, deve-se estabelecer o senso de autodisciplina tendo em vista que esse é um fator que descredibiliza perante o mercado, que pode ocasionar uma redução no número de novos clientes. Esse senso faz parte de uma metodologia de gestão da qualidade, o 5S, a qual é aplicada e revisada periodicamente pela organização, tanto na dimensão física (*layout*) como na dimensão intelectual (realização



das tarefas) e social, estando relacionada com o profissionalismo e com o comprometimento com a ética, a moral e a melhoria contínua (Feitosa & Moreno, 2018).

5.4 Do Ambiente Físico

Diante da alta competitividade, valoriza-se a arquitetura e decoração do ambiente, tais como a certificação dos advogados, com a intenção transmitir credibilidade para o cliente e ainda, vê-se necessário o desenvolvimento de melhorias para o ambiente, de modo a torná-lo mais espaçoso e aconchegante com o intuito de criar experiências sensoriais nos consumidores (Argolo, 2015). Consoante Mozota (2011), o design do ambiente deve transmitir uma política de marketing para o público-alvo e para instigar os consumidores que precisem do serviço.

Diante disso, é impreterível utilizar as redes sociais como ferramenta estratégica para divulgação desse espaço, reforçando as qualidades do mesmo e os diferenciais competitivos desse como a oferta de café, biscoitos, disposição de televisão e revistas com o objetivo de criar um ambiente mais convidativo e aconchegante. Tais estratégias atraem os clientes, que ao possuírem uma experiência agradável com a organização, tendem a indicá-lo a outras pessoas (Argolo, 2015). Pesquisas apontam que mais de 60% dos consumidores buscam indicações antes de contratar qualquer serviço (Back & Rojo, 2016).

Encontrou-se uma organização de *layout* de maneira pouco funcional, marcado pelo acúmulo de materiais desnecessários sobre os móveis e excesso de equipamentos pouco utilizados, tornando o ambiente poluído e gerando desperdícios de tempo e redução da produtividade, sendo capaz de interferir na ergonomia dos colaboradores (Deretti, 2022). Com o intuito de mitigar tal situação, deve-se aplicar a ferramenta 5S para que os materiais desnecessários ou pouco utilizados sejam descartados ou destinados para locais adequados promovendo um ambiente limpo e com redução de desperdícios de tempo (Feitosa & Moreno, 2018).

A destinação final dos materiais é um ponto importante a ser levado em consideração. No que tange ao excesso de papéis é válido destiná-los para locais de reciclagem com a intenção de que sejam reutilizados de maneira correta, reduzindo os impactos ambientais. Além disso, para os demais equipamentos, deve-se seguir a mesma ideia de reduzir impactos ambientais ou até mesmo a venda desses, onde serão recebidas rendas extras para serem reinvestidas dentro da própria organização.

Através de visitas *in loco* notou-se que há uma falta de comunicação interna, impulsionada pelo distanciamento dos cômodos da recepção e das salas de atendimento. Para melhorar tal cenário, deve-se buscar facilitar o contato entre assistente e advogados através da alteração de layout, com a finalidade de aproximar a recepção das demais salas. Ademais, os colaboradores relatam dificuldades de se comunicar virtualmente tendo em vista o acúmulo de mensagens no WhatsApp, principal meio usado, tanto do âmbito pessoal quanto profissional.

5.5 Da Organização

O assistente administrativo relatou passar grande parte do tempo ocioso por não possuir atividades pré-estabelecidas. Portanto, é importante destacar a necessidade da utilização de



um bloco de responsabilidades, onde constará uma rotina de atividades a serem executadas, com prazos ou frequência definidos, como a realização de minutas de processo (prazo de uma semana), envio de relatórios para clientes (prazo de dois dias após a movimentação), realização da triagem dos clientes, acompanhamento e controle diário do WhatsApp, entre outras.

Foi possível perceber que as peças, documento que registra a narrativa dos fatos associado ao conjunto de normas e regras que regem as leis do país, não possuem uma padronização técnica de fonte, formatação e modelo padrão estético, característica importante para reconhecimento e valorização do serviço prestado sendo, de tal modo, necessário à confecção de um documento que conste toda a formatação utilizada para construção dos mesmos. Assim como também não se percebe a realização de uma triagem durante o primeiro contato com o cliente e nem a padronização nos atendimentos, marcada pela captação de informações básicas as quais deveriam ser dispostas para acompanhamento de todos. Por isso, deve-se realizar o *checklist* com o intuito de garantir a efetiva captação das informações básicas bem como esclarecimento dos direitos e deveres das partes e do andamento do processo, explicação dos riscos e da necessidade de documentações além de explicitar os valores definidos para honorários.

Notou-se também a necessidade do estabelecimento de indicadores, para facilitar o processo de tomada de decisão e facilitam o gerenciamento dos processos. Eles são ferramentas utilizadas para monitoramento de processos voltados para o atingimento de metas com o objetivo de, a partir disso, identificar pontos de correções, as causas e propor melhorias (Campos & Melo, 2008). Em outras palavras, esses indicadores são responsáveis por medir o grau de sucesso da implantação de mudanças. A partir das entrevistas foi possível identificar possíveis indicadores para o escritório em questão: número de processos, causas ganhas e novos clientes por mês. Recomenda-se que sejam estabelecidas metas para cada colaborador com o intuito de que se desenvolva uma competição saudável que proporcione maior captação de clientes e, por consequência, aumento no faturamento da organização.

Com o objetivo de facilitar a compreensão das sugestões desses tópicos, elaborou-se a Tabela 3, a qual possibilita analisar a relação entre os subtópicos considerados para cada segmento de melhorias, proposições desenvolvidas e também os motivos que levaram à sugestão dessas.



Tabela 3. Relação entre proposição e motivação.

TÓPICOS PROPOSIÇÕES	PROPOSIÇÃO	MOTIVAÇÃO
Ferramentas Tecnológicas	ERP de serviços jurídicos.	Alta demanda, para facilitar o gerenciamento.
	Utilizar <i>Microsoft Teams</i> para fins exclusivamente trabalhistas.	Dificuldade de comunicação interna online.
	<i>Chatbot</i> aplicado ao <i>Whatsapp Bussines</i> .	Problemas com comunicação externa.
Prospecção de clientes	Utilizar estrategicamente nas redes sociais a imagem e características profissionais.	Aumentar confiabilidade do escritório.
	Terceirizar o serviço para uma empresa especializada.	Má administração das redes sociais.
	Contratar estagiários.	Intenso fluxo de clientes.
	Utilizar estrategicamente os pontos fortes dos advogados e realizar pesquisa de acompanhamento de nível de serviço	Redução do poder de alcance dos clientes insatisfeitos.
	Prestar serviços de assessoria através da terceirização do setor judiciário das empresas.	Previsibilidade de receita, fidelização e estabilidade.
Pontualidade	Enviar mensagens com lembretes ou a utilização do Google Agenda.	Atraso dos clientes para audiência.
	Estabelecer senso de disciplina através da aplicação do 5S.	Atraso dos advogados para audiência e consultorias.
Ambiente Físico	Melhorar arquitetura e decoração.	Aumentar o número de clientes.
	Aplicar a ferramenta 5S.	Layout pouco funcional e com excesso de materiais
	Alterar o layout com a intenção de aproximar a recepção das demais salas.	Dificuldade de comunicação interna presencial.
Organização	Utilizar um bloco de responsabilidades, desenvolvido neste trabalho.	Ociosidade do assistente administrativo.
	Elaborar um documento que conste todas as informações sobre formatação.	Despadronização técnica dos documentos.
	Realizar um <i>checklist</i> desenvolvido neste trabalho.	Despadronização dos atendimentos com ausência de captação de informações básicas.
	Realizar acompanhamento dos indicadores: número de processos, causas ganhas e novos clientes por mês.	Ausência de indicadores.
	Definir metas para cada colaborador	Aumento no faturamento.

Fonte: Autores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso buscou avaliar o nível de qualidade dos serviços prestados pelo escritório de advocacia localizado na cidade de Alagoinhas/BA. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os funcionários do escritório com o propósito de identificar as problemáticas vivenciadas pelo escritório e propor melhorias para os problemas identificados.

Com a matriz SWOT, foi possível identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e desenvolver proposições para a organização. Dessa forma, ao relacioná-los, foi possível desenvolver propostas de melhorias como: implementação de um ERP de serviços jurídicos; utilização do Microsoft Teams com fins unicamente profissionais; *chatbot* no WhatsApp Business; investimento no marketing; prestação de assessoria para outras empresas; aplicação do 5S e; melhoria na arquitetura e decoração do espaço.



Diante das proposições desenvolvidas e dos problemas identificados foi possível observar que o escritório estudado neste trabalho possui pontos positivos que o diferenciam perante os concorrentes, mas, mesmo com isso, há ainda pontos passíveis de melhorias que são importantes para assegurar um diferencial competitivo e possibilitar o aumento do número e satisfação dos clientes. Salienta-se que o presente trabalho foi limitado pela não aplicação das proposições e não estruturação de um plano de ação com o intuito de estabelecer prioridades a serem executadas dentre as distintas sugestões oferecidas. Além disso, as soluções propostas foram elaboradas para um caso específico, sendo necessário outros estudos para sua generalização. As ações indicadas neste trabalho são sugestões para trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

- Albertin, A. L., & Albertin, R. M. M. (2008). Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. *Revista de Administração Pública*, 42, 275-302.
<https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000200004>
- Andrade, J. (2008). Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social. *XIII Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação* – Universidade do Vale do Paraíba. Cruzeiro; São Paulo; Brasil.
- Arenhart, L. E., Sehnem, S., Campigotto, L. (2013). A Adoção De Práticas Sustentáveis E a Certificação ISO 14.001: Um Estudo De Caso Em Um Escritório De Advocacia E Consultoria Jurídica. *Revista De Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, (2)2.
<https://doi.org/10.5585/geas.v2i2.55>
- Argolo, G. D. (2015). *Marketing na atmosfera gourmet: estratégias das empresas e atributos valorizados por clientes*. Trabalho de conclusão de curso (Monografia) - Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, Brasília. Recuperado de <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/6983/1/21177359.pdf>
- Back, V. T., & Rojo, C. A. (2016). Proposição de melhorias para a contratação dos serviços de um escritório de advocacia. *Revista Gestão & Conexões*, 5(1), 170–185.
<https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2014.5.1.11998.170-185>
- Barros, J. M., Da Hora, H. R. M., Neto, R. S. (2020). Planejamento estratégico no ramo da arquitetura: um estudo de caso com aplicação da matriz SWOT. In: *Encontro Nacional de modelagem computacional; XXIII*, Palmas.
- Bertaglia, P. R. (2009). *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. 2 ed. São Paulo: Saraiva.
- Campos, L. M S., & Melo, D. A. (2008). Indicadores de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA): uma pesquisa teórica. *Production*, 18, 540-555.
- <https://doi.org/10.1590/S0103-65132008000300010>
- BRASIL. Lei nº 8.078, 11 de setembro de 1990. Código de Defesa do Consumidor. Capítulo I, § 2º. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm
- Colangelo, L. F. (2001). *Implantação de sistemas ERP: um enfoque de longo prazo*. São Paulo: Atlas.
- De Jesus, F. R., Alcantara, A. F., Cardoso, J. N. A. (2017). *Serviços Jurídicos: Práticas em Departamentos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação SA.
- Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil. (2022). *Brasil tem 1 advogado a cada 164 habitantes; CFOAB se preocupa com qualidade dos cursos jurídicos*. OAB. Recuperado de <https://www.oab.org.br/noticia/59992/brasil-tem-1-advogado-a-cada-164-habitantes-cfoab-se-preocupa-com-qualidade-dos-cursos-juridicos>
- Deretti, D. (2022). *Aplicação de 5s no estoque de sobras de papéis sublimáticos em uma indústria têxtil*. *Revista de extensão e iniciação científica da UNISOCIESC*, 9(2). Recuperado de <https://reis.unisociesc.com.br/index.php/reis/article/view/344>
- Feitosa, G. O., & Moreno, V. T. (2018). *Proposta de implantação do programa 5S na Secretaria Municipal de Controle Interno da cidade de Patos-PB*. Trabalho de Conclusão de Curso. Recuperado de <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/809>
- Fernandes, D. R. (2012). Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, 13(2).
<https://doi.org/10.17921/2448-2129.2012v13n2p%25p>
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2010). *Administração de serviços: operações, estratégia tecnologia da informação*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). *Painel de Indicadores*. Recuperado de



<https://www.ibge.gov.br/indicadores#variacao-do-pib>>
International Organization for Standardization. (2015). *ISSO 9000: 2015. Quality management systems - Requirements*. Geneva, Switzerland: ISO.
Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
Godoy, A. S. (1995). Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
<https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>
Guazzelli, A. M., & Xarão, J. C. (2018). *Planejamento estratégico*. Porto Alegre: SAGAH.
Kahtalian, M. (2002). *Marketing de serviços*. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002. Recuperado de <https://www.saudedireta.com.br/docsupload/1334499081Servicos.pdf>
Kotler, P. (2002). *Marketing de serviços profissionais*. São Paulo: Editora Manole Ltda.
Lemes, A. B., Pisa, B. J. (2010). *Administrando micro e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
Machado, L. A. N. (2018). *Assessoria jurídica-benefício á empresa mercantil*. Recuperado de <http://45.4.96.19/handle/aee/628>
Melo, F. B. de. (2003). A qualidade no serviço de advocacia empresarial: um estudo de caso. *FGV Repositório Digital*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3971>
Miguel, P. A. C. (2007). Estudo de caso na administração: estruturação e recomendações para sua condução. *Production*, 17(1), 216-229. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>
Mozota, B. B., Klopsch, C., Costa, F. C. X. (2011). *Gestão do Design*. Porto Alegre: Editora Bookman. Recuperado de <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/6983/1/21177359.pdf>
Ordem dos Advogados do Brasil - Rio de Janeiro. Brasil tem 1 advogado a cada 164 habitantes; CFOAB se preocupa com qualidade dos cursos jurídicos. JusBrasil, 2022. Recuperado de <https://www.oab.org.br/noticia/59992/brasil-tem-1-advogado-a-cada-164-habitantes-cfoab-se-preocupa-com-qualidade-dos-cursos-juridicos>
Brown, V., & Paulus, P. B. (1996). A Simple Dynamic Model of Social Factors in Group Brainstorming. *Small Group Research*, 27(1), 91-114. <https://doi.org/10.1177/1046496496271005>
Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

Paz, A. C. M., & Loos, M. J. (2020). A importância da computação em nuvem para a indústria 4.0. *Revista Gestão Industrial*, 16(2). <https://doi.org/10.3895/gi.v16n2.9317>
Pires, D. B., Lopes, J., Valls, V. M. (2013). Gestão do conhecimento em escritórios de advocacia: sua aplicação enquanto ferramenta para a vantagem competitiva. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, [S. l.], 3(1), 48–70. Recuperado de <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/14436>
Pulita, L., Theis, V., Schreiber, D. (2015). Avaliação da qualidade dos serviços prestados em uma oficina de reparação automotiva por meio da escala SERVQUAL. Santa Catarina: *Revista UNIBEFE*, 35-50. Recuperado de <https://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/RevistaUnifebe/article/viewFile/425/176>
Rezende, D. A. (2005). *Sistemas de informações organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática*. São Paulo: Atlas.
Santos, N., Albuquerque, A. et al. (2020). Aplicação do modelo de Kano para avaliar os serviços de advocacia: Definição dos atributos da qualidade. In: *Encontro Nacional De Engenharia De Produção*, XL, Foz do Iguaçu. Recuperado de https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_345_1772_39584.pdf
Silva, A. A., da Silva, N. S., Barbosa, V. A., Henrique, M. R., Baptista, J. A. A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica—um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 8, 1-11. Recuperado de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>
Silva, M., Melo, F. J. C., Xavier, L. A., Jeronimo, T. B., Medeiros, D. D. (2016). Avaliação da qualidade em uma empresa de serviços jurídicos: Um estudo de caso. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, XXXVI, João Pessoa/PB. Recuperado em https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_227_329_29216.pdf
Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
Vendrusculo., Hermes, J., Zocche, D. A., Trindade, L. (2022). Aplicação da Matriz Swot: tecnologia para a gestão do trabalho na atenção primária à saúde. *Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro*, [S. l.], v. 12. Recuperado de <http://seer.ufsj.edu.br/recom/article/view/4244>
YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

