

**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**  
FACULDADE DE ECONOMIA

**A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E AS FERRAMENTAS DE GESTÃO**

*Paula Maria Colaço Teixeira Botelho Madeira*

**Relatório de Estágio**  
**Mestrado em Gestão Empresarial**

**Trabalho efetuado sob a orientação de:**

***Profª. Doutora Cristina Viegas***

**2013**

**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**  
FACULDADE DE ECONOMIA

**A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E AS FERRAMENTAS DE GESTÃO**

*Paula Maria Colaço Teixeira Botelho Madeira*

**Relatório de Estágio**  
**Mestrado em Gestão Empresarial**

**Trabalho efetuado sob a orientação de:**  
***Prof<sup>a</sup>. Doutora Cristina Viegas***

**2013**

---

## A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES E AS FERRAMENTAS DE GESTÃO

### “Declaração de autoria do trabalho”

*“Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída”*

Copyright em nome de *Paula Maria Colaço Teixeira Botelho*

*Madeira*

*“A Universidade do Algarve tem o direito perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.”*

Assinatura:

---

Faro, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

*“Ninguém é tão ignorante que não tenha algo a ensinar  
Ninguém é tão sábio que não tenha algo a aprender”*

*Blaise Pascal*

---

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof<sup>o</sup>. Doutor Efigénio Rebelo, um especial agradecimento por todo o percurso académico em que me acompanhou.

À Prof<sup>a</sup>. Doutora Cristina Oliveira um agradecimento muito especial por ter aceitado ser minha orientadora de estágio pois reconheço que sem a sua disponibilidade tudo teria sido mais difícil.

Ainda à Professora Doutora Cristina Oliveira agradeço o apoio e orientação dado durante o período de estágio e na fase de execução deste relatório.

À responsável pela entidade acolhedora e supervisora do estágio, a Dr<sup>a</sup> Fernanda Teixeira um agradecimento muito grande pelo apoio.

A todos os senhores professores que fui encontrando ao longo do meu percurso académico.

À minha Família.

---

## RESUMO

Este relatório de estágio tenta descrever todo o trabalho levado a cabo pela estagiária num escritório de advogados e baseia-se na tentativa de implementar ferramentas de gestão à fidelização de clientes existentes ou futuros.

Constatando que em ciclo recessivo, ou de abrandamento de crescimento económico, existe contração da procura de serviços jurídicos por parte das famílias e por parte das empresas, torna-se essencial inverter a tendência recorrendo a aplicação de ferramentas de gestão para dinamizar a carteira de clientes.

A existência de fortes condicionantes ao nível do código deontológico e de sigilo profissional impostos pelo próprio Estatuto da Ordem dos Advogados, inviabilizam os tradicionais meios de captação de clientes, assim como não favorece a captação de novos clientes.

O setor da advocacia tem por característica ser um sector tradicionalmente fechado a profissionais da área da gestão e da economia, com a consequente impossibilidade de estes virem a ser sócios destas sociedades civis, o que leva a que sejam setores por vezes inadaptados a novas realidades de gestão para combater ciclo recessivos ou de diminuição da procura.

A utilização de ferramentas de gestão como as de Gestão do Relacionamento - CRM, permitirá recolher uma vantagem interna, potenciando clientes atuais e clientes em arquivo “morto”.

A gestão da carteira de clientes torna-se assim fundamental para minimizar os impactos dos ciclos económicos menos positivos.

**PALAVRAS-CHAVE:** CRM; FIDELIZAÇÃO; ESTRATÉGIA; ANÁLISE

---

## **ABSTRACT**

This internship report attempts to describe all the work carried out by the trainee in a law firm and is based on the attempt to implement management tools to the loyalty of existing customers or future.

Noting that in recessionary or slowdown of economic growth, there is contraction in demand for legal services by families and firms, it is essential to reverse the trend by using the application of management tools to streamline the portfolio of customers.

The existence of strong constraints in terms of the code of ethics and professional secrecy imposed by the Statute of the Bar, unfeasible the traditional means of attracting customers, and not conducive to attracting new customers.

The advocacy sector is characterized by being a sector traditionally closed to professionals in management and economics, with the consequent impossibility of these come to be partners of these civil societies, which leads to sectors that are often unsuited to the new realities of management cycle to combat recession or declining demand.

The use of management tools such as Relationship Management-CRM and will allow an advantage inside, leveraging current customers and clients from “dead” client files.

The management of customer thus becomes essential to minimize the impact of economic cycles less positive.

**KEYWORDS:** CRM, LOYALTY; STRATEGY; ANALYSIS

---

## ÍNDICE GERAL

	Página
AGRADECIMENTOS .....	v
RESUMO.....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xii
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 2 - DESCRIÇÃO DO SETOR ONDE O ESTÁGIO SE REALIZOU ..	3
2.1. A oferta de serviços jurídicos no Conselho Distrital de Faro .....	3
2.2. O sigilo profissional e a desvinculação do segredo profissional .....	8
CAPÍTULO 3 - CARACTERIZAÇÃO DO POSTO DE ESTÁGIO .....	11
3.1. Localização geográfica .....	11
3.2. Evolução histórica.....	12
3.3. Ramos de atuação .....	12
3.4. Espaço físico .....	13
3.5. Estrutura de Recursos Humanos .....	14
CAPÍTULO 4 - DESCRIÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA DOS OBJETIVOS E DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO .....	15
4.1. Objetivos das atividades desenvolvidas no estágio .....	15
4.2. Registo Cronológico do estágio .....	16
CAPÍTULO 5 - Gestão do Relacionamento (CRM) .....	18
CAPÍTULO 6 - Estratégia de CRM .....	22
6.1. Identificação dos clientes.....	23
6.2. Diferenciação dos clientes .....	23
6.3. Interação.....	24
6.4. Personalização .....	25
6.5. As estratégias de CRM e a Tecnologia de Informação.....	25
6.6. Suporte informático e material de apoio ao funcionamento do escritório.....	26
6.6.1. Programas de suporte informático Central telefónica – Easylynq	26
6.6.2. Programa de Gestão de clientes Jurinfor .....	28
CAPÍTULO 7 - APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO .....	30

---

7.1. Caracterização das tarefas desenvolvidas .....	30
7.1.1. Levantamento e caracterização da carteira de clientes .....	32
7.1.2. Atualização da base de dados.....	34
7.1.2.1. Tratamento de Documentos.....	34
7.1.2.2. Criação e atualização de um ficheiro de clientes .....	35
7.1.2.2.1. Abertura de processos para posterior Gestão de clientes.....	37
7.1.2.2.2. Registo de despesas diárias/mensais.....	38
7.1.2.3. Registo de todas as ações .....	38
7.1.2.3.1. Agendamento de atos.....	39
7.1.2.3.2. Registo de entregas de dinheiro na conta clientes .....	40
7.1.2.3.3. Lançamento das notas de Honorários .....	41
7.1.2.3.4. Registo de Avenças: .....	42
7.1.2.3.5. Planos de pagamento .....	43
7.1.2.4. Utilitários Administrativos e Jurídicos .....	43
7.1.3. Normalização da base de dados.....	45
7.1.4. Analisar a carteira de clientes.....	48
7.1.5. Aplicação de políticas individualizadas de fidelização.....	49
CAPÍTULO 8 - ANÁLISE CRÍTICA .....	51
8.1. Evolução da carteira de clientes.....	51
8.2. Evolução da carteira de clientes fidelizados “Antigos” .....	52
8.3. Evolução da carteira de clientes novos atuais.....	54
8.4. Evolução da carteira de clientes fidelizados “Antigos” .....	55
8.4.1. Evolução da carteira de clientes assuntos diversos .....	57
8.5. Tarefas Administrativas .....	58
8.5.1. Atendimento de clientes .....	58
8.5.1.1. No atendimento presencial.....	59
8.5.2. O atendimento não presencial (telefónico / <i>email</i> / fax) .....	60
8.5.3. Recebimento e expedição de Correspondência.....	60
8.5.4. Serviço externo .....	61
CAPÍTULO 9 - REFLEXÃO CRÍTICA E PERSPETIVAS FUTURAS .....	63
CAPÍTULO 10 - CONCLUSÃO .....	66
BIBLIOGRAFIA .....	68
ANEXOS .....	70

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1- Oferta Conselho Distrital Faro .....	5
Figura 2- Oferta Conselho Distrital Faro .....	6
Figura 3- Advogados Ativos no Conselho Distrital Faro.....	7
Figura 4- Advogados reformados no Conselho Distrital Faro .....	7
Figura 5- Organigrama da entidade Supervisora .....	14
Figura 6- Totais por meses dos tempos de estágio .....	16
Figura 7- Calendarização do estágio.....	17
Figura 8- Comparação volume / margem por cliente.....	20
Figura 9- Comparação volume / margem por cliente.....	21
Figura 10 – Processo de CRM .....	22
Figura 11 - Estratificação de clientes .....	24
Figura 12 – Menu de chamadas EasyLynq .....	26
Figura 13 – Menu de administração EasyLynq.....	27
Figura 14 – Menu tarifário temporal EasyLynq .....	27
Figura 15 – Menu consulta de grupos EasyLynq .....	28
Figura 16 – Processos de Clientes em Julho Qt. ....	33
Figura 17 – Quadro Processos de Clientes em Julho .....	33
Figura 18 – Quadro de Dados de Cliente Coletivo.....	36
Figura 19 – Quadro de Dados de Cliente Singular .....	36
Figura 20 – Quadro Dados da tarefa .....	39
Figura 21 – Quadro Agenda Geral.....	40
Figura 22 – Quadro Adiantamentos e Provisões.....	41
Figura 23 – Quadro Notas De Honorários .....	42
Figura 24 – Quadro Avenças .....	42
Figura 25 – Quadro Plano de Pagamentos .....	43
Figura 26 – Quadro Avenças .....	44
Figura 27 – Quadro Geradores de Listagens.....	45
Figura 28 – Quadro Dados da Pasta de Clientes.....	46
Figura 29 – Quadro Registo de informação e de documentos.....	47
Figura 30 – Quadro Registo Diligências .....	47

---

Figura 31 – Percentagem de Processos de Clientes em Julho .....	49
Figura 32 – Evolução Processos de Clientes de Julho a Novembro .....	51
Figura 33 – Evolução de Processos de Clientes Fidelizados “Antigos” Julho a Novembro.....	53
Figura 34 – Quadro de Evolução de Processos de Clientes Fidelizados “Antigos” Julho a Novembro % .....	53
Figura 35 – Evolução de Processos de Clientes novos Atuais Julho a Novembro Qt.....	54
Figura 36 – Quadro da Evolução de Processos de Clientes novos Atuais Julho a Novembro % .....	55
Figura 37 – Evolução de Processos de Clientes novos via Oficiosos Julho a Novembro Qt. ....	55
Figura 38 – Quadro de Evolução de Processos de Clientes novos via Oficiosos Julho a Novembro % .....	56
Figura 39 – Evolução de Processos de Assuntos Diversos de Julho a Novembro Qt.....	57
Figura 40 – Quadro de Evolução de Processos de Assuntos Diversos de Julho a Novembro % .....	58
Figura 41- Localização geográfica do local de estágio .....	70
Figura 42- Planta do local de estágio .....	70
Figura 43- Fachada do Edifício Altis.....	71
Figura 44 - Hall de entrada do Edifício Altis .....	71
Figura 45 – Recepção e área administrativa do escritório.....	72
Figura 46 – Sala de espera do escritório .....	72
Figura 47 – Gabinete ocupado pela estagiária – Escritório 2.....	73
Figura 48 – Gabinete da supervisora de estágio – Escritório 3 .....	73
Figura 49 – Sala de reuniões – Escritório 4 .....	74

---

## LISTA DE ABREVIATURAS

al.	-	Alínea
Art.º	-	Artigo
Arts.	-	Artigos
CC	-	Código Civil
CIE	-	Código Internacional de Ética
CMP	-	Cientes Maior Valor
CMV	-	Cientes Maior Potencial
CPC	-	Código Processo Civil
CPP	-	Código Processo Penal
CRM	-	Customer Relationship Management
CTT	-	Correios, Telégrafos e Telefones
Dr <sup>a</sup> .	-	Doutora
EOA	-	Estatuto da ordem dos advogados
IDIP	-	Identificação, Diferenciação, Iteração, Personalização
IRS	-	Imposto sobre o Rendimento Singular
IVA	-	Imposto sobre o Valor acrescentado
N.º	-	Número
O.A.	-	Ordem dos Advogados
Profº.	-	Professor
Prof <sup>a</sup> .	-	Professora
Qt.	-	Quantidade
ss.	-	Seguintes
TOC's	-	Técnicos Oficiais de Conta
VRSA	-	Vila Real de Santo António

---

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

Ao longo deste relatório, que resulta de um estágio realizado num escritório de advocacia, pretende-se descrever as atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio.

Este relatório tem como objetivo descrever todo um percurso respeitando um plano de estágio previamente definido e com objetivos traçados. Esses objetivos contemplavam: compreender a dinâmica de um escritório de advocacia; estabelecer procedimentos; caracterizar tarefas; avaliar práticas utilizadas; selecionar ferramentas adequadas; caracterizar as tarefas administrativas; identificar potenciais aspetos de melhoria e utilizar ferramentas de gestão.

Na persecução deste objetivo foi feita também uma breve caracterização teórica dos conceitos centrais do trabalho.

A necessidade de competir em tempo real, alterando o sistema de Marketing Transacional para o Marketing Relacional, seria um dos objetivos deste estágio, permitindo gerir e potenciar o relacionamento da entidade supervisora com os clientes atuais, “mortos” e potenciais novos clientes.

Pretendeu-se com este estágio desenvolver ações, em conjunto com todos os intervenientes (advogada, funcionários, colaboradores diretos e indiretos,...) de forma a caracterizar, avaliar e apresentar práticas e instrumentos que possam contribuir para uma melhoria e adaptação da prestação de serviços aos novos desafios com que nos deparamos.

A possibilidade de poder contactar com realidades novas e diferentes serviu de motivação e de ajuda aquando da minha decisão em aceitar este desafio. Ao considerar que a atividade jurídica abarca uma grande diversidade de conhecimentos e saberes, transmitindo informações importantes para o prosseguimento da nossa vida em sociedade, achei que este percurso traria benefícios na minha vida pessoal e profissional.

---

Para além da introdução, este trabalho conta ainda com mais oito capítulos. No segundo podemos encontrar uma breve descrição do setor onde o estágio se realizou, fazendo referência à oferta e composição dos serviços jurídicos na região do Algarve e à exigência e impacto que o sigilo profissional causa nesta atividade.

No terceiro capítulo podemos encontrar a caracterização da entidade acolhedora, desde o aspeto geográfico, físico, histórico até à organização e prática laboral.

O capítulo quatro é dedicado à compreensão e descrição dos objetivos, definidos para as atividades desenvolvidas, em contexto de estágio e feita uma planificação temporal de todo o estágio.

Os capítulos quinto e sexto são dedicados à definição de alguns conceitos necessários à compreensão global do trabalho.

O capítulo sete descreve quais e como foram executadas as tarefas ao longo do estágio, desde o levantamento e caracterização da carteira de clientes, atualização, normalização e análise da base de dados e por último aplicação de políticas individualizadas de fidelização.

No capítulo oito será feita uma análise crítica aos resultados das tarefas realizadas e ainda a descrição de algumas tarefas administrativas realizadas pela estagiária.

Por fim, uma conclusão onde se tenta resumir o que foi feito, o que poderia ter sido feito deixando algumas considerações para o futuro. Ainda neste ponto vou tentar identificar algumas dificuldades e referir o que de facto me enriqueceu e melhorou nos meus conhecimentos.

---

## **CAPÍTULO 2 - DESCRIÇÃO DO SETOR ONDE O ESTÁGIO SE REALIZOU**

A Ordem dos Advogados (OA) é uma associação pública independente dos órgãos do Estado, sendo livre e autónoma nas suas regras.

O Estatuto da Ordem dos Advogados (EOA) regulamenta os mais importantes aspetos relacionados com a organização e funcionamento da Instituição representativa dos Licenciados em Direito que exercem a Advocacia e estabelece o quadro deontológico do exercício da atividade.

### **2.1. A oferta de serviços jurídicos no Conselho Distrital de Faro**

Nos termos do art.º 2º n.º 1 alínea a) e n.º 3 alínea a) do E.O.A. estabelece-se o âmbito territorial dos Conselhos Distritais.

*“1 — A Ordem dos Advogados exerce as atribuições e competências que este Estatuto lhe confere no território de Portugal e está internamente estruturada em sete distritos:*

- a) Lisboa;*
- b) Porto;*
- c) Coimbra;*
- d) Évora;*
- e) Faro;*
- f) Açores;*
- g) Madeira.*

*2 — As atribuições e competências da Ordem dos Advogados são extensivas à atividade dos advogados e advogados estagiários nela inscritos no exercício da respetiva profissão fora do território português.*

---

3 — *A cada um dos distritos referidos no n.º 1 corresponde:*

*a) Ao distrito de Lisboa, o distrito judicial de Lisboa, com exclusão das áreas abrangidas pelos distritos dos Açores e da Madeira;*

*b) Aos distritos do Porto e Coimbra, os respetivos distritos judiciais;*

*c) Ao distrito de Faro, o distrito, enquanto divisão administrativa, de Faro;*

*d) Ao distrito de Évora, o respetivo distrito judicial, com exclusão da área abrangida pelo distrito de Faro;*

*e) Aos distritos dos Açores e da Madeira, as áreas das respetivas Regiões Autónomas.*

4 — *As sedes dos distritos são, respetivamente, Lisboa, Porto, Coimbra, Faro, Évora, Ponta Delgada e Funchal.”*

A Ordem dos Advogados exerce as atribuições e competências que o Estatuto lhe confere e está internamente estruturada em distritos. O distrito de Faro da O.A. corresponde ao distrito judicial de Faro, enquanto divisão administrativa

O conselho distrital de faro subdivide-se em 10 outras divisões:

- Albufeira
- Faro
- Lagos
- Loulé
- Monchique
- Olhão
- Portimão
- Silves
- Tavira
- Vila Real de Santo António (VRSA)

A oferta de serviços de advocacia no distrito de Faro, agrupa duas categorias:

Advogados ativos, com cédula em vigor e não suspensos nem expulsos pela OA;

Advogados reformados, com cédula em vigor e não suspensos, que não obstante se encontrarem na situação de reforma podem advogar plenamente.

Existe de igual forma outra categoria que agrupa os advogados com cédula suspensa, seja por opção própria ou por motivos disciplinares e advogados falecidos, podendo os advogados com cédula suspensa vir a exercer no futuro próximo legitimamente o pleno exercício da advocacia, nos termos do estatuto da OA.

Figura 1- Oferta Conselho Distrital Faro

<b>Ordem dos Advogados -Conselho Distrital Faro</b>			
	<b>Advogados Ativos</b>	<b>Advogados Reformados</b>	<b>Total Advogados</b>
<i>Albufeira</i>	107	4	111
<i>Faro</i>	251	13	264
<i>Lagos</i>	55	2	57
<i>Loulé</i>	188	5	193
<i>Monchique</i>	2	0	2
<i>Olhão</i>	45	2	47
<i>Portimão</i>	155	11	166
<i>Silves</i>	28	0	28
<i>Tavira</i>	41	5	46
<i>VRSA</i>	25	2	27
<b>Algarve</b>	<b>897</b>	<b>44</b>	<b>941</b>

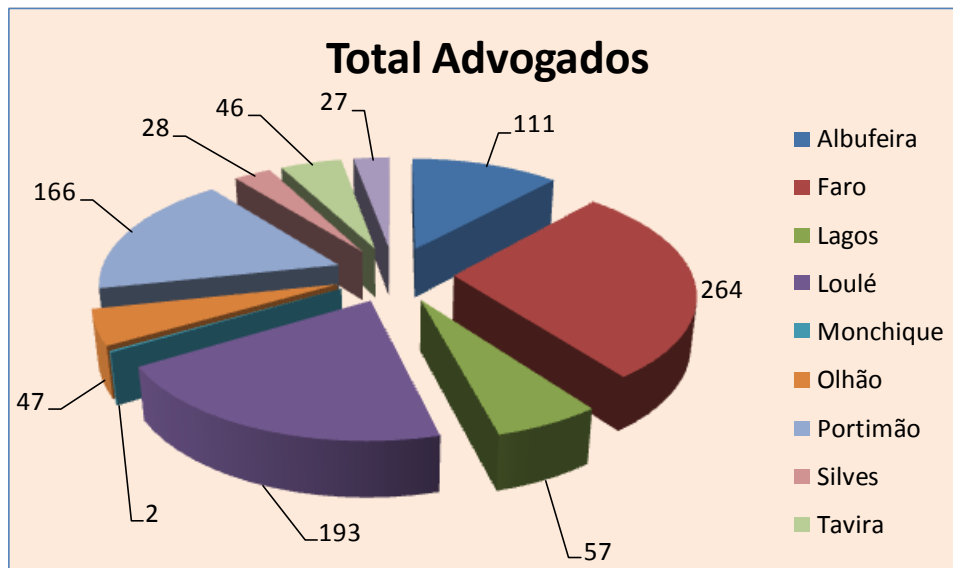
Fonte: Elaboração própria com dados recolhidos da OA

Albufeira ocupa o 4º lugar na lista das subdivisões de oferta dentro do Conselho distrital de Faro, demonstrando ser um dos mais competitivos mercados para a Advocacia no Algarve.

Deve-se sempre salientar que não obstante existirem nichos de oferta por cada uma das subdivisões, não existe qualquer restrição para que a oferta não se

expanda de uma subdivisão para outra, sendo estes números meramente indicativos da oferta.

Figura 2- Oferta Conselho Distrital Faro



Fonte: Elaboração própria

A subdivisão de Albufeira representa 12% da oferta a nível do Conselho Distrital de Faro, apenas sendo superior a de Faro (28%), a de Portimão (21%) e a de Loulé (18%).

Albufeira representa um nicho de oferta de serviços jurídicos, por advogados, bastante representativo, fruto não só do aglomerado populacional, mas pelo facto de ser um dos mais importantes destinos turísticos do Algarve, onde a oferta de serviços turísticos proporcionam esse acréscimo de não residentes, que neste local passam a ter os seus interesses jurídicos.

Não se incluiu neste estudo a oferta por outros profissionais, solicitadores, técnicos oficiais de conta, (TOC's), que de certo modo prestam serviços concorrenciais com os advogados, ainda que alguns com competência para tal, mas que grande parte representem procuradoria ilícita.

Figura 3- Advogados Ativos no Conselho Distrital Faro



Fonte: Elaboração própria

O número de advogados ativos, representa 95.32% do total de advogados com capacidade para exercer a advocacia nos termos do EOA.

Figura 4- Advogados reformados no Conselho Distrital Faro



Fonte: Elaboração própria

---

## **2.2. O sigilo profissional e a desvinculação do segredo profissional**

O dever do segredo profissional é uma regra de ouro da advocacia e um dos mais sagrados princípios deontológicos, o cliente ou simples consultante deve ter absoluta confiança na discrição do advogado para que lhe possa revelar toda a informação e conhecimento sem receio de a mesma vir a ser divulgada.

Para além do segredo profissional por parte do advogado, também os seus colaboradores, funcionários e estagiários estão obrigados à discrição e ao segredo que este setor profissional obriga. É através desta obrigatoriedade que os clientes se sentem “protegidos” e confiantes no escritório que elegeram para tratar os seus assuntos. É a prática do segredo profissional que transmite a confiança.

Este dever de sigilo fundamenta-se:

- Na contrapartida da confiança do cliente;
- Na função do advogado como servidor da Justiça, sendo que este é um fundamento de manifesto interesse público, pelo qual se estabelece no campo ético-legal um direito-dever;
- No Princípio da Confiança;
- No Dever de lealdade;
- Na tradição forense;
- Na dignidade da advocacia.

Da leitura do art.º 81.º, n.º 4 do EOA, conclui-se que o advogado só pode quebrar o segredo profissional (depondo como testemunha, ou exibindo qualquer documento), mediante o concurso dos seguintes requisitos:

---

1º - *Autorização prévia* do Presidente do Conselho Distrital respetivo, com recurso para o Bastonário;

2º - Alegação e prova de que a dispensa de sigilo é absolutamente necessária à defesa da dignidade, direitos e interesses legítimos do próprio advogado, do cliente, ou dos seus representantes.

Quando um advogado é indicado como testemunha de factos vindos ao seu conhecimento no exercício profissional, pode:

- Entendendo, em sua consciência, que deve revelá-los, deverá pedir autorização e esperar a decisão da Ordem dos Advogados;
- Não entendendo que deve divulgá-los, ou não tendo obtido a autorização para a quebra do sigilo, deverá recusar-se a depor, nos termos do art.º 519.º, n.º 3 e art.º 618.º, n.º 1, al. e) ambos do Código Processo Civil (CPC) ou invocar escusa, de acordo com o art.º 135.º, n.º 1 do Código Processo Penal (CPP).

Sempre que se viole o segredo profissional estamos perante um crime, um ilícito disciplinar e podemos estar ainda perante um ilícito civil.

A responsabilidade disciplinar não depende da vontade do queixoso, pelo que se este desistir do processo não se extingue o mesmo, porque a falta em causa afeta a dignidade do advogado ou o prestígio da Ordem e da profissão.

Quanto ao ilícito civil, o advogado que viole o segredo profissional incorre na obrigação de indemnizar nos termos gerais do direito (art.º 483.º e ss. do Código Civil (CC)).

Para Arnaut (2009) o segredo profissional não se restringe apenas ao advogado.

O Código Internacional de Ética (CIE) Profissional obriga a que o segredo profissional também deva ser mantido por qualquer estagiário ou colaborador de um escritório de advocacia. O segredo profissional permite que haja confiança e lealdade para com o cliente salvaguardando os seus interesses.

---

Este aspeto da profissão origina um fator importante para a criação de um relacionamento duradouro com os clientes e, conseqüentemente com o seu mercado que é no fundo um dos princípios do Marketing de Relacionamento.

---

## **CAPÍTULO 3 - CARACTERIZAÇÃO DO POSTO DE ESTÁGIO**

Um escritório de advocacia, ainda que com uma estrutura reduzida em termos organizacionais e com as limitações impostas às sociedades de advogados pelos estatutos da ordem da restrição à publicidade dos seus serviços, não deixa de funcionar como uma empresa.

Este capítulo será dedicado exclusivamente ao local onde o estágio se realizou. Considerou-se importante caracterizar o espaço de forma a transmitir as boas condições e o ambiente profissional e acolhedor em que o mesmo decorreu.

### **3.1. Localização geográfica**

O posto de estágio encontra-se localizado na Rua do Índico, Edifício Altis, letra “O”, no 2º Andar direito, na cidade de Albufeira.

Não obstante se situar no nicho de mercado da área do concelho de Albufeira, tem uma parcela significativa de clientes fora do concelho e alguns fora da região do Algarve, pelo que não se circunscreve unicamente à área do concelho. Contudo é nessa área que se enquadram mais de 85% dos seus clientes.

O concelho está dividido em cinco freguesias (Albufeira, Ferreiras, Guia, Olhos de Água e Paderne).

Situada no sul de Portugal, Albufeira é sede de concelho e fica localizada no coração da oferta turística da Região Administrativa de Faro.

Em termos de proximidade aos organismos públicos, o escritório está situado a 600 metros do Tribunal Judicial de Albufeira, da Conservatória do Registo Comercial, Automóvel, Civil e Predial, assim como da Câmara Municipal, da Repartição de Finanças e do Notário Privado.

---

### **3.2. Evolução histórica**

A Dra. Fernanda, supervisora de estágio, iniciou a sua vida profissional em 1994, como advogada associada no escritório Domingos Pires & Associados, tendo no mês de Junho do ano de 1998 aberto por conta própria o presente escritório no segundo andar, na letra “O” e aqui permanecendo em atividade até ao presente dia.

Inicialmente o escritório funcionou partilhando custos de funcionamento com duas advogadas da praça, contudo por razões de índole profissional, existiu uma cisão nesse acordo de partilha de espaço, e atualmente apenas existe uma advogada a exercer no escritório.

### **3.3. Ramos de atuação**

O trabalho desenvolvido no escritório enquadra-se no âmbito da advocacia generalista dado que a advogada exerce a sua atividade em atos jurídicos repartidos pelos vários ramos de direito:

- Direito da Família: divórcios e regulação das responsabilidades parentais;
- Direito Comercial: constituição de sociedades, cessão de quotas, alteração pacto social, contratos de arrendamento e cessão de exploração...
- Direito Sucessório: partilhas, inventários, sucessões e doações;
- Direito Imobiliário: contratos promessa compra e venda, escrituras de compra e venda, registos;
- Direito Civil: contratos;
- Direito Penal.

A carteira de clientes está dividida em dois grandes grupos:

- 
- Clientes oficiosos, nomeada pelo tribunal para os representar e “remunerada” de acordo com as regras e tabelas predefinidas pelos organismos competentes.
  - Clientes do escritório.

Atualmente a advogada tem processos a correr em vários tribunais (Albufeira, Faro, Loulé, Portimão, Silves, Lagos, Lisboa, Évora, Vila do Conde, Porto,...).

### **3.4. Espaço físico**

O Escritório é composto por 4 gabinetes individuais, uma sala de reuniões e uma receção. Cada sala destina-se ao atendimento Individual dos clientes e trabalho pessoal.

Todas as salas possuem equipamento informático próprio ligado a uma rede que serve apenas como meio de ligação dos computadores à Internet, sendo que o único excluído dessa rede é o computador da Receção.

O escritório encontra-se devidamente equipado em termos tecnológicos, tendo os referidos equipamentos sido substituídos à pouco mais de dois anos, no sentido de acompanhar as exigências dos programas informáticos e as necessidades de comunicação, (computadores, impressoras, fotocopiadora, scanner, fax, ligação à Internet).

Apresenta um espaço organizado, direcionado para o cliente, com uma imagem cuidada, o que, se por um lado torna mais agradável e confortável desempenhar as tarefas de um normal dia de trabalho, por outro lado conquista, indiretamente a confiança do cliente (que ao deslocar-se às instalações observa um lugar com um ambiente totalmente renovado com materiais nobres).

Hoje em dia a imagem é um facto de extrema importância, neste caso, para quem presta um serviço (claro está que a qualidade do serviço é o que dita as regras, mas uma boa imagem do prestador é um fator de auxílio).

---

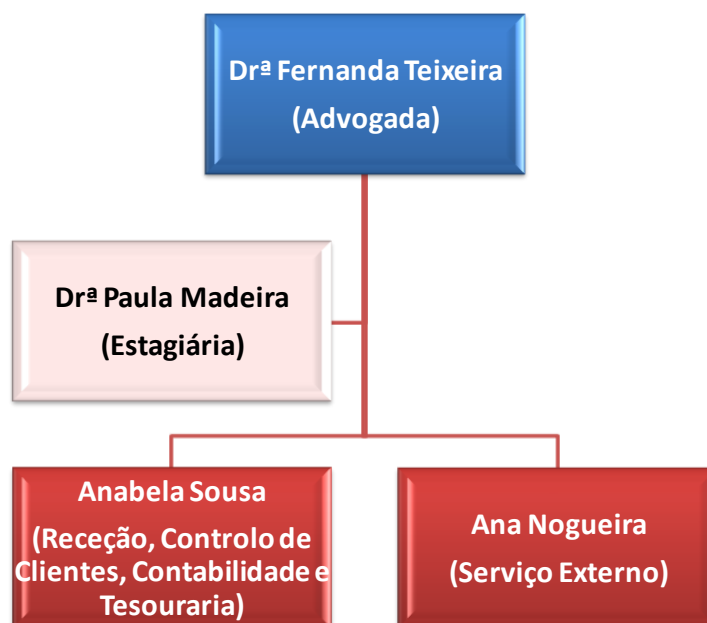
O horário de expediente normal do escritório é das 9:30h às 13:00h e das 14:30h às 18:00h.

### 3.5. Estrutura de Recursos Humanos

A entidade supervisora, inserida na prestação de serviços jurídicos, conta com 3 colaboradores nos seus quadros:

- 1 Advogada;
- 2 Funcionárias de Escritório:
  - 1 Funcionária exercendo a função de expediente externo;
  - 1 Funcionária na área de receção, controlo de clientes, contabilidade e tesouraria;

Figura 5- Organigrama da entidade Supervisora



Fonte: Elaboração Própria

---

## **CAPÍTULO 4 - DESCRIÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA DOS OBJETIVOS E DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO**

Para que se pudesse tirar o maior partido possível do período em que o estágio decorreu foram definidos objetivos e traçadas algumas tarefas que fariam parte das atividades a realizar por parte da estagiária.

Esses objetivos foram discutidos, definidos e propostos em conjunto com a estagiária e a supervisora do estágio sendo, posteriormente, colocados à consideração e aprovação da Universidade.

### **4.1. Objetivos das atividades desenvolvidas no estágio**

O estágio curricular iniciou-se em termos de aplicação prática com o objetivo de normalizar uma estrutura de registo informatizado, potenciando a relação entre o escritório e os seus clientes.

Cedo se notou que não eram praticados regularmente no escritório, procedimentos normalizados que potenciassessem a utilização da base de dados dos clientes atuais e dos clientes em arquivo morto.

Não existia a capacidade de recolher informação informatizada de forma imediata sobre a generalidade dos clientes, exceto dos clientes ativos em que a informação ainda estava a ser tratada.

Os clientes com processos conclusos não mais eram do que simples arquivos mortos em pastas de arquivo.

Não existia a mais-valia da informação que poderia advir da consulta numa base de dados informática, acessível quer através do escritório, em qualquer posto de trabalho em tempo real, ou mesmo através de ligação exterior em diligências nos tribunais por parte da advogada.

---

Tornou-se imperativo através deste estágio proceder à atualização da base de dados obsoleta, quase inexistente em suporte informático centralizado, com as ferramentas de pesquisa e recolha de informação adequadas para abordar os potenciais clientes em arquivo morto, completamente esquecidos e não reavivados.

Esta atualização teria por principal finalidade potenciar a utilização das ferramentas de gestão, de entre as quais a utilização da receção como um verdadeiro “*call center*” na terminologia do Marketing Relacional (CRM)

#### 4.2. Registo Cronológico do estágio

O estágio teve como planificação o período compreendido entre 02 de Julho de 2012 a 30 de Novembro de 2012, com uma duração diária de 7 horas, sendo que vários foram os dias que essa duração foi ultrapassada.

O estágio teve o total de 728 horas, cumpridas em 104 dias, ao longo dos 5 meses programados para o seu decurso.

Figura 6- Totais por meses dos tempos de estágio

	Estágio	
	Dias	Horas
<b>Julho</b>	<b>22</b>	<b>154</b>
<b>Agosto</b>	<b>21</b>	<b>147</b>
<b>Setembro</b>	<b>20</b>	<b>140</b>
<b>Outubro</b>	<b>22</b>	<b>154</b>
<b>Novembro</b>	<b>19</b>	<b>133</b>
<b>Totais</b>	<b>104</b>	<b>728</b>

Fonte: Elaboração própria

Figura 7- Calendarização do estágio

JULHO					
Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Dias de Estágio
2	3	4	5	6	5
9	10	11	12	13	5
16	17	18	19	20	5
23	24	25	26	27	5
30	31				2
					22
AGOSTO					
Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Dias de Estágio
		1	2	3	3
6	7	8	9	10	5
13	14	15	16	17	4
20	21	22	23	24	4
27	28	29	30	31	5
					21
SETEMBRO					
Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Dias de Estágio
3	4	5	6	7	5
10	11	12	13	14	5
17	18	19	20	21	5
24	25	26	27	28	5
					20
OUTUBRO					
Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Dias de Estágio
1	2	3	4	5	4
8	9	10	11	12	5
15	16	17	18	19	5
22	23	24	25	26	5
29	30	31			3
					22
NOVEMBRO					
Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Dias de Estágio
			1	2	1
7	8	9	10	11	5
14	15	16	17	18	5
21	22	23	24	25	5
28	29	30			3
					19

Fonte: Elaboração própria

---

## **CAPÍTULO 5 - GESTÃO DO RELACIONAMENTO (CRM)**

Em qualquer que seja o negócio ou o ramo de atuação é importante que as empresas ou empresários definam objetivos e atinjam bons resultados. No setor da advocacia em concreto, também existe essa preocupação pois cada vez mais o desempenho da atividade jurídica é ameaçada por procuradoria ilícita, pela concorrência em termos da quantidade de oferta de serviços jurídicos disponível no mercado e pela sucessiva desmaterialização dos atos que até há pouco tempo eram da competência dos advogados.

Cabe a quem toma decisões escolher e definir estratégias que sejam realistas e que possam melhorar o desempenho da empresa. Neste contexto a utilização e a escolha de ferramentas adequadas, como suporte para atingir objetivos estratégicos, pode resultar na satisfação geral de escritórios e clientes.

A gestão do relacionamento com os clientes (CRM) é um processo que as empresas utilizam com o objetivo de conhecer melhor os seus clientes e como permite que as empresas recolham e tratem grandes quantidades de dados/informação permite também atuar em função dos seus gostos, das suas necessidades e dar resposta rápida aos seus desejos. Com o recurso à tecnologia todo este processo se concretiza.

Para Diche (2002) o CRM define-se como “(...) *uma estratégia comercial que ajuda as empresas a desenvolver as suas ações enquanto forjam ligações duradouras com os seus clientes*”.

A ferramenta de CRM consiste numa estratégia comercial, suportada por tecnologias de informação, que permite à empresa a utilização de ferramentas para gerir um relacionamento duradouro e rentável com os seus clientes.

É certo que nenhuma ferramenta serve para resolver todos os problemas mas se ela ajudar a descobrir necessidades não identificadas pelos clientes, construir capacidades/serviços diferentes e/ou identificar pontos em que os concorrentes

---

sejam vulneráveis estaremos certamente perante uma situação que nos conduzirá à melhoria de resultados.

Para Peppers e Rogers (2000):

*“CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contacto com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contado com a empresa.”*

Payne (2006) considera CRM como sendo uma abordagem de negócio, visando criar, desenvolver e melhorar relacionamentos, em que a segmentação tem uma especial relevância, aumentando o seu valor assim como a rentabilidade, maximizar o valor dos acionistas.

A concorrência na advocacia cresce não só pelo aumento significativo de novos advogados, mas também em grande parte pela contração da procura de serviços por parte dos clientes tradicionais em mercados tradicionais.

A desmaterialização de muitos atos que até então estavam na alçada dos profissionais forenses, leva a que nos situemos cada vez mais em nichos ou sectores específicos de negócios.

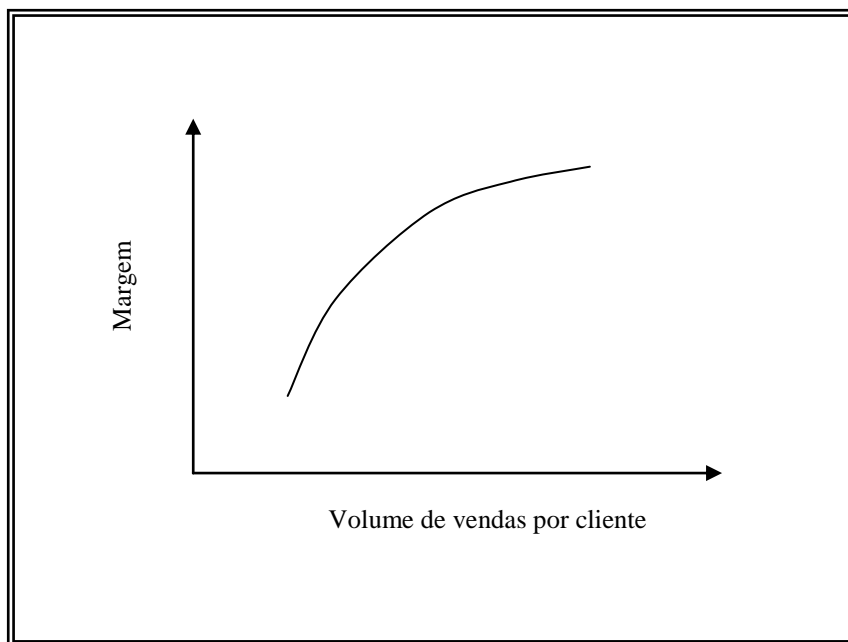
O CRM torna-se de certo modo imperativo, dado que é a estratégia que possibilita às empresas tornarem-se progressivamente mais competitivas através da adequada gestão do relacionamento com os seus clientes.

A empresa ao adotar este tipo de estratégia, passa cada vez mais a criar a sua própria quota de clientes fidelizados.

---

O cliente fidelizado terá tendência a partilhar cada vez mais as suas necessidades, conforme figura 8, a fidelização far-lhe-á tomar iniciativa em propor novas necessidades de representação jurídica em produtos/serviços que seja adquirente, ou mesmo vendedor, ainda que não estejam relacionados com a necessidade primária que o levou a procurar essa representação jurídica, resultando num volume de vendas/prestação de serviços por cliente maximizado.

Figura 8- Comparação volume / margem por cliente



Fonte: Peppers e Rogers (2000)

Assim sendo a empresa passa segundo esta perspetiva, a ser mais produtiva, sem sacrificar a erosão das margens, e ainda a deter um maior nível de satisfação e fidelidade por parte dos clientes abrangidos por esta estratégia.

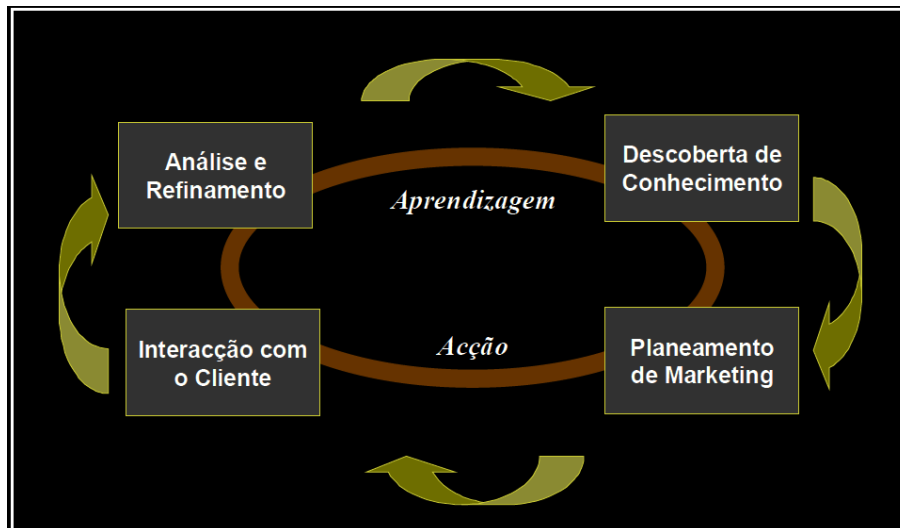
Para além de angariar e manter clientes permite ainda utilizar os dados recolhidos, com o recurso a programas informáticos, para conhecer melhor o cliente e ir de encontro à satisfação das suas necessidades ou até mesmo fazer um levantamento sobre novos serviços para por à sua disposição.

Chen e Popovich (2003) defendem que deve existir aplicações tecnológicas que conduzam a uma implementação de sucesso do CRM

---

Swift (2001) argumenta que o CRM não se comporta como um projeto, mas como uma iteração que *“transforma a informação sobre os clientes em relacionamentos com os clientes através da utilização ativa e da aprendizagem dessa informação”*, como se pode visualizar pela figura 9.

Figura 9- Comparação volume / margem por cliente



Fonte: Swift (2001) adaptado.

Zablah et al. (2003) definem CRM como *"um processo contínuo que envolve o desenvolvimento e alavancagem do mercado com a finalidade de construir e manter uma carteira rentável de relacionamentos com clientes"*.

Para Zablah et al. (2003) o CRM procura de igual forma assegurar a maior rentabilidade desses relacionamentos, definem CRM como *"um processo contínuo que envolve o desenvolvimento e alavancagem do mercado com a finalidade de construir e manter uma carteira rentável de relacionamentos com clientes"*.

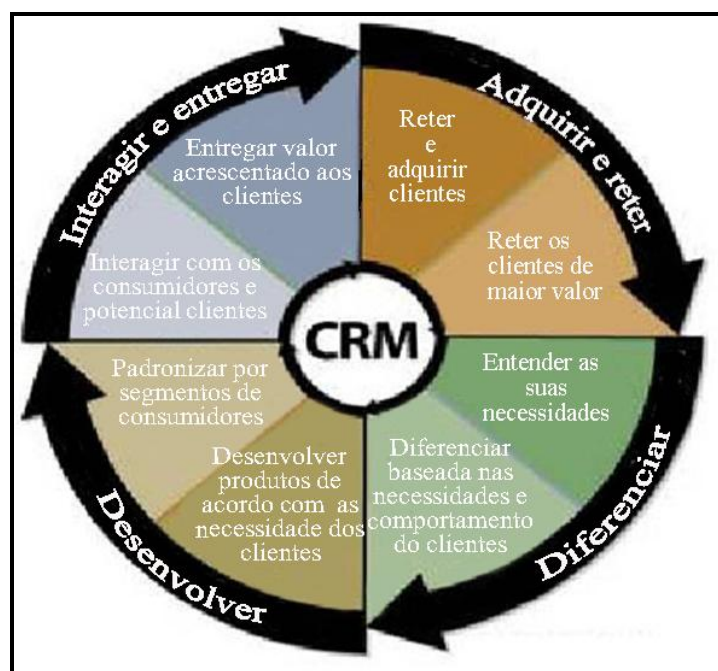
Buttle (2004) define CRM sob três diferentes perspetivas:

- Estratégica, colocando o CRM no centro da estratégia da empresa;
- Operacional, com a aplicação de sistemas e tecnologias de informação;
- Analítica, com a recolha dados para análise.

## CAPÍTULO 6 - ESTRATÉGIA DE CRM

As políticas de CRM, conforme a figura 10 representa, apoiam-se fundamentalmente em adquirir e reter clientes ou potenciais clientes, compreendê-los e diferenciá-los, baseado nas suas necessidades, características e comportamentos, desenvolver produtos/serviços de acordo com as necessidades identificadas nos clientes, e interagir com os mesmos por forma a acrescentar valor à sua relação com estes.

Figura 10 – Processo de CRM



Fonte: <http://www.imasters.com.br/>

A profissão de advogado tem nos seus estatutos da ordem dos advogados a proibição de publicidade direta, agressiva e a consequente promoção dos seus serviços, assim como tem limites de estratégia concorrencial em termos de preços.

Peppers e Rogers (2000) desenvolveram a metodologia identificada como IDIP (Identificação, Diferenciação, Interação e Personalização), que serve de base à implementação de um programa de CRM.

---

É fundamental para a empresa integrar todas as suas áreas no processo de relacionamento com o cliente, o mais individualmente possível.

### **6.1. Identificação dos clientes**

O primeiro passo para o relacionamento com os clientes é a sua identificação individual.

A recolha de dados em falta, potencia um conhecimento mais apurado do cliente, de forma a direccionar aos seus interesses.

Estas informações devem evitar redundâncias, e serem disponibilizadas em tempo real, possibilitando no momento do contacto do cliente qualquer que seja o meio de comunicação, a sua correta identificação, assim como o interesse ou interesses dessa comunicação, evitando nova identificação pelo cliente, explicações repetidas do problema, entre outras.

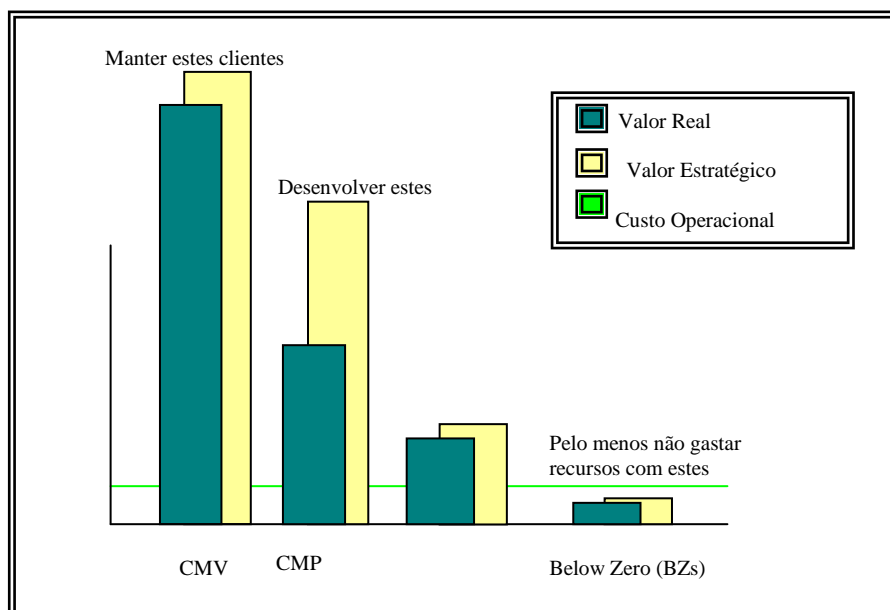
### **6.2. Diferenciação dos clientes**

Os clientes de uma empresa diferem entre si e por vezes o mesmo cliente difere de empresa para empresa.

O objetivo da diferenciação de clientes é encontrar os clientes de maior valor (CMV) e de maior potencial (CMP) (figura11).

Segundo Peppers e Rogers (2001) os clientes deverão ser agrupados e para cada grupo deverão ser desenvolvidas estratégias de permanência de clientes de maior valor ou serem desenvolvidas estratégias para clientes de maior potencial.

Figura 11 - Estratificação de clientes



Fonte: Peppers e Rogers (2001)

### 6.3. Interação

Após a identificação dos clientes ou grupos de clientes devemos incentivá-los a interagir com a empresa.

É nesta fase que se irá tentar plantar os frutos da criação desta base de dados, neste recolher de informação, para potenciar os clientes.

Ao contactar o cliente para saber se ficou satisfeito com o serviço prestado, para levantar determinados documentos, que até podem não ser de especial interesse, para relembrar uma obrigação fiscal cíclica, ou eventualmente para liquidar as contas de um processo já encerrado, ou porque o cliente foi comprador de determinado bem e poderá estar a pensar vender, dá-se início a uma nova interação com o cliente e oportunamente este cliente que era de arquivo morto, potencialmente torna-se um cliente ativo.

---

## **6.4. Personalização**

A interação pressupõe uma personalização de cada contacto, procurando explorar as necessidades de forma a satisfazê-las, fidelizando o cliente para que este permaneça no ativo.

Marketing define-se simplesmente como criar e despertar necessidades.

A personalização em conjugação com a identificação, diferenciação e a interação, possibilita exatamente este criar e despertar necessidades.

Sempre com a limitação imposta à profissão jurídica da proibição da publicidade, quer de resultados, quer de serviços disponibilizados, nos termos do código deontológico do EOA.

## **6.5. As estratégias de CRM e a Tecnologia de Informação**

É indissociável nos dias de hoje a utilização das tecnologias de informação para corretamente se desenvolver uma sustentável política de relacionamento com clientes (CRM).

Sendo o CRM uma combinação entre marketing e tecnologia e, sabendo tirar partido das novas tecnologias, temos possibilidade de entender, classificar e gerir as informações recolhidas sobre os clientes de forma a ajudar a organização a ampliar o seu negócio através da captação e manutenção de clientes potenciais.

Facto pelo qual se tornou essencial na primeira parte do estágio recuperar a funcionalidade do programa de software existente, mas que não estava a ser utilizado.

## 6.6. Suporte informático e material de apoio ao funcionamento do escritório

### 6.6.1. Programas de suporte informático Central telefónica – Easylynq

É um Sistema de Gestão Telefónica, composto por módulos, que constituem uma aplicação informática para o tratamento de custos e análise de tráfego de centrais telefónicas electrónicas e digitais, com configurações para a pequena empresa/escritório, permitindo a instalação nos sistemas operativos mais utilizados, não necessitando de qualquer assistência técnica especializada, fornecendo flexibilidade e podendo ser configurada à medida das necessidades. Esta base de dados centralizada com indexação de ficheiros, permite tempos de pesquisa de informação reduzidos e consegue disponibilizar a observação em tempo real das últimas 100 chamadas, em formato detalhado.

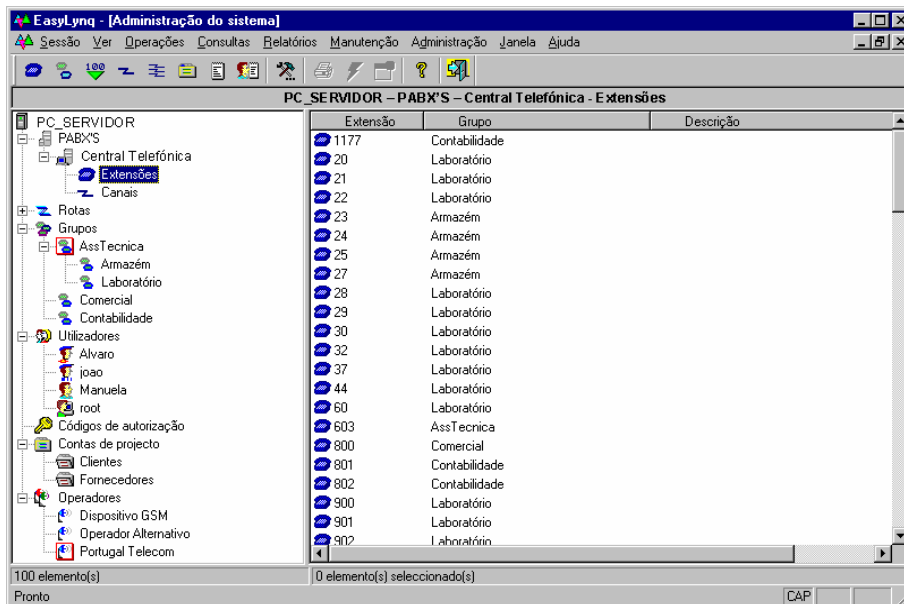
Figura 12 – Menu de chamadas EasyLynq

Data/Hora	Suc	Extensão	Canal	Ass. Remoto	Projecto	Toque	Convers	Imp.	Preço	Observações
01-03-28 18:19		30	005011	214178000		0:03	0:59		0,00	T-31
01-03-28 18:19	✗	37	005019	223703796	LOCAIS	0:18	-:		0,00	
01-03-28 18:20		31	005011	214178000		-:	3:23		0,00	R-OP30
01-03-28 18:30		32	005010	227475479	LOCAIS	-:	-:		0,00	
01-03-28 18:30		33	005020	226199071	LOCAIS	0:18	8:06	4	69,20	
01-03-28 18:30		32	005011	962565574	TMN	0:03	0:13		17,10	
01-03-28 18:30		37	005018	223703796	LOCAIS	0:05	7:57	4	68,60	
01-03-28 18:31		32	005010	227475479	LOCAIS	0:05	0:33		19,36	
01-03-28 18:31	✗	32	005011	962565574	TMN	0:41	-:		0,00	
01-03-28 18:32		30	005010	226076593	LOCAIS	0:06	1:05		0,00	
01-03-28 18:40		43	005010	234303069		0:04	1:25		43,50	
01-03-28 18:41		33	005011	966617788	TMN	0:05	9:27		220,23	
01-03-28 18:42		49	005019			0:31	0:19		0,00	
01-03-28 18:42	✗	37	005020	2276245	LOCAIS	0:16	-:		0,00	
01-03-28 18:43		49	005010	223705048	LOCAIS	0:14	0:30	2	20,40	
01-03-28 18:49		32	005010	226092387	LOCAIS	0:17	0:58		0,00	
01-03-28 18:50	✗	33	005018	934453812	OPTIMUS	0:11	-:		0,00	
01-03-28 18:52	✗	33	005011	214726538		0:53	-:		0,00	
01-03-28 18:56		33	005011	964000491	TMN	0:07	1:19		41,30	
01-03-28 18:59	✗	33	005020	937064426	OPTIMUS	0:21	-:		0,00	
01-03-28 18:59		33	005010	937064426	OPTIMUS	0:06	0:40		27,00	
01-03-28 19:02		39	005020	222081272	LOCAIS	0:07	1:01		0,00	
01-03-28 19:04		31	005011	962737415	TMN	0:03	0:22		0,00	
01-03-28 19:13	✗	33	005010	937064426	OPTIMUS	0:06	-:		0,00	

Fonte: EasyLynq

A configuração do sistema é dirigida de forma a disponibilizar ao utilizador a informação desejada de forma rápida e eficaz.

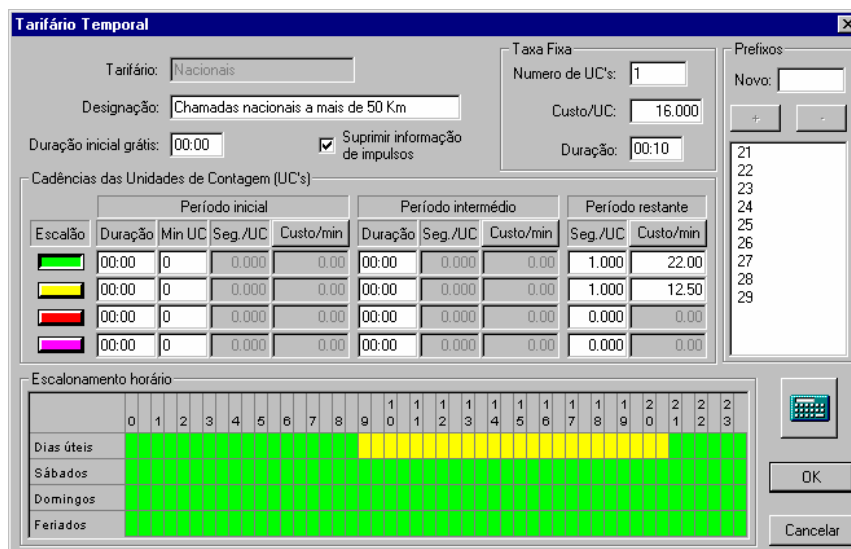
Figura 13 – Menu de administração EasyLynq



Fonte: EasyLynq

O programa possibilita a configuração de múltiplos tarifários por impulsos ou temporais, estando adaptado à presença simultânea de vários operadores de telecomunicações, facilitando a contabilização de custos analíticos por cliente e por processo.

Figura 14 – Menu tarifário temporal EasyLynq



Fonte: EasyLynq

---

As janelas de consulta estão organizadas de modo a que a sua utilização seja simples e intuitiva.

Figura 15 – Menu consulta de grupos EasyLynq

Consulta de grupo

Grupo: AssTecnica

Período

De: 2000/01/23 00:00

a: 2000/01/23 23:59

Incluir sub-grupos

Remoto:

Todos:

Por número:

Conta de Projecto:

Mostrar apenas resumo

Incluir registos sem movimento

Rota:

Tipo de Consulta

Informação de custo

Moeda: PTE

Filtros...

Informação de tráfego

Direção:

saída

entrada

todas

Sucesso:

sim

não

todas

Por transferência:

todas

de operadora

de extensão

Filtros...

OK Cancelar

Fonte: EasyLynq

### 6.6.2. Programa de Gestão de clientes Jurinfor

O programa existente/escolhido foi o “JURINFOR” que é um *software* informático para a gestão de clientes e processos, que possibilita a coordenação de todas as informações do escritório e, conseqüentemente, a otimização do tempo e segurança na execução de todos os processo e casos. O programa permite:

- Criar e manter uma conta corrente por cliente e a gestão dessa mesma conta;
- Criar um arquivo referente a determinado assunto onde podem ser guardados processos e tarefas;
- Registrar todo o tipo de tarefas;

- 
- Registrar os atos jurídicos, bem como todas as informações sobre o tipo de ação e dados relativos às partes intervenientes;
  - Registrar descrições de assuntos, áreas para observações, edição e criação de documentos e minutas;
  - Atualizar a conta corrente por cliente, permitindo imprimir e consultar demonstrações de resultados, extratos de conta-corrente de um cliente, saldo conjunto dos clientes e ainda mapas de faturação, IVA e IRS;
  - Atualizar automaticamente a conta corrente de todos os clientes;
  - Definir um código de segurança de entrada no programa;
  - Calendarizar os atos processuais e tarefas (com agenda incorporada);
  - Disponibilizar várias consultas de agendas;
  - Utilizar utilitários extremamente importantes como por exemplo: a base de dados dos tribunais; de conservatórias do registo civil, comercial, predial e automóvel; de cartórios notariais; de repartições de finanças e tesourarias da fazenda pública e de contactos diversos; tabela de taxas de justiça e preparos; imposto do selo sobre letras; tabela de honorários; coeficientes de desvalorização da moeda; cálculo de juros e descontos; calendário de feriados nacionais e locais; e uma calculadora.

---

## **CAPÍTULO 7 - APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO**

Atualmente as ferramentas de gestão assumem uma grande importância na vida das empresas pois é através delas que as empresas esperam atingir os seus objetivos. Existe sempre uma grande dificuldade em selecionar a ferramenta adequada pois cada organização tem as suas especificidades. É certo que todas as ferramentas terão vantagens e desvantagens e cabe aos gestores avaliar e decidir qual a ferramenta que melhor se ajusta à sua empresa.

Foi por acreditarmos que o uso correto das ferramentas de CRM podia contribuir para o sucesso do negócio que canalizámos as tarefas do estágio nesse sentido, contudo, por termos consciência que não basta apenas uma alta tecnologia para atingir resultados avançamos com os meios tecnológicos disponíveis sem que o escritório fizesse qualquer investimento em material informático. Acreditámos que o sucesso deste trabalho estava muito ligado à recolha e compilação das informações através da atualização da base de dados.

Foi com este pressuposto que o estágio se desenrolou e as tarefas foram sendo executadas.

### **7.1. Caracterização das tarefas desenvolvidas**

Em diálogo com a Dra. Fernanda, supervisora de estágio, compreendeu-se que ela reconhecia a importância do relacionamento como meio facilitador da fidelização dos clientes.

Contudo, e devido, à situação económica que o país atravessa e ao conseqüente “contágio” a todas as áreas e profissões com a conseqüente diminuição de clientes, dificuldade em cobrar, a presença da estagiária no escritório ganhou outra perspectiva. Gerir e potenciar o relacionamento do escritório com os clientes

---

pode resultar numa ferramenta muito positiva para ultrapassar a atual quebra no setor.

Não obstante parecer uma tarefa árdua recuperar uma base de dados que estava desativada desde 2004, concentrámos os esforços diários na recolha exaustiva de informação, pelo arquivo morto, no sentido de reconstruir uma base de dados capaz para ser tratada pelas ferramentas de gestão.

A grande dificuldade com que nos deparámos foi que a informação histórica estava maioritariamente em suporte de papel, inclusive as cópias das peças processuais.

Informatizado existiam apenas alguns registos criados na base de dados relativamente aos anos de 1998 a 2003, sendo que inclusive esses haviam sido inseridos por processo e não por clientes.

A base de dados, ainda que não utilizada com novos dados desde 2003, foi objeto de sucessivas atualizações de *software*, no programa de atualizações contínuas, pelo que se encontra tecnicamente adequada às tarefas propostas.

No sentido de possibilitar uma reconstrução da base de dados, ao ponto de ser possível recolher informação fiável da realidade da empresa, o processo de trabalho foi subdividido em cinco tarefas:

- 1ª Tarefa - Levantamento e caracterização da carteira de clientes;
- 2ª Tarefa - Atualização da base de dados;
- 3ª Tarefa – Normalização da base de dados;
- 4ª Tarefa - Analisar a carteira de clientes;
- 5ª Tarefa - Aplicação de políticas individualizadas de fidelização.

---

### **7.1.1. Levantamento e caracterização da carteira de clientes**

Nesta primeira tarefa pretendeu-se avaliar e analisar as características de cada cliente de forma a poder traçar o seu perfil e enquadrá-lo num grupo mais alargado. Concluiu-se após este trabalho que os clientes do escritório se podiam agrupar em dois grandes grupos:

- **Cientes officiosos:**

Cientes que se dirigem ao escritório por via de nomeação de defensor officioso pelo tribunal ou pela OA advogados para os representarem nos termos do direito constitucional de acesso ao direito, independentemente das suas condições económicas, sendo os honorários fixados de acordo com as regras e tabelas predefinidas pelos organismos competentes. Os clientes officiosos são por natureza clientes com fracos recursos económicos e que recorrem a apoio judiciário através da segurança social.

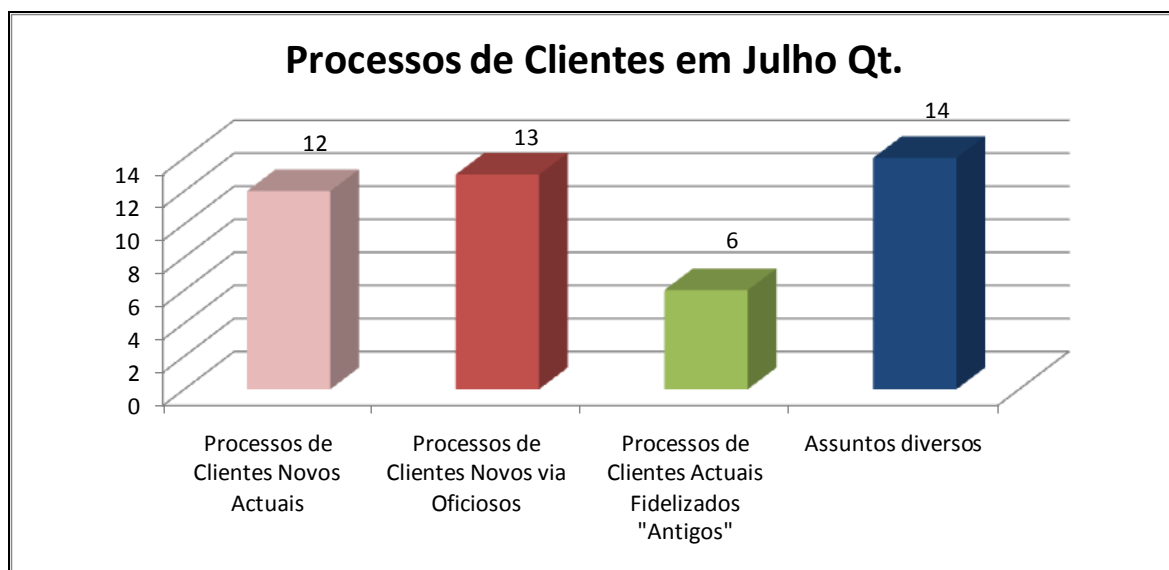
- **Cientes do escritório:**

Cientes que fazem parte do grupo que se dirige ao escritório por vontade própria, por conhecimento próprio ou por recomendação de familiares ou e foram subdivididos nos seguintes grupos:

- Clientes atuais;
- Clientes em arquivo morto com processos encerrados;
- Clientes potenciais (ou futuros clientes).

De acordo com o levantamento feito concluiu-se que no mês de Julho existiam em carteira de clientes 45 processos com a distribuição que se pode observar nas figuras 16 e 17.

Figura 16 – Processos de Clientes em Julho Qt.



Fonte: Elaboração própria

Figura 17 – Quadro Processos de Clientes em Julho

	Julho	
	Processos	Percentagem
Processos de Clientes Novos Actuais	12	26,67%
Processos de Clientes Novos via Oficiosos	13	28,89%
Processos de Clientes Actuais Fidelizados "Antigos"	6	13,33%
Assuntos diversos	14	31,11%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração própria

Apesar dos procedimentos serem iguais para os vários tipos de clientes, iniciou-se o trabalho pelos clientes oficiosos, passando depois aos restantes tipos de clientes, subdividindo-se as atividades nos seguintes passos:

- Elaborou-se uma listagem com o nome de todos;
- Introduziu-se os que faltavam na base de dados;
- Preencheu-se todos os campos referentes à identificação, contactos;
- Inteirou-se do “estado” do processo;

- 
- Reativou-se e pediu-se informações/esclarecimentos que estavam pendentes e a atrasar o normal ritmo do processo;
  - Retomou-se contatos;
  - Contatou-se todos os clientes telefonicamente;
  - Nalguns casos existiu a necessidade de marcar reuniões com a advogada;
  - Aproveitando a ida do cliente ao escritório e, com a ajuda da funcionária, existiu a oportunidade para divulgar os vários serviços disponíveis no escritório;
  - Na sequência da divulgação dos serviços teve-se mais contatos de amigos e familiares dos nossos clientes, tendo os clientes procurado a advogada para tratar de outros assuntos que tinham em mãos.

### **7.1.2. Atualização da base de dados**

Após a caracterização dos clientes e, já enquadrado na segunda tarefa, deu-se início a um trabalho algo moroso e detalhado que consistiu em recuperar todas as informações disponíveis e que fossem relevantes para a atualização da base de dados.

A base de todo o trabalho foi muito suportado pela utilização de um programa informático de gestão de clientes que permitiu cumprir com uma parte dos nossos objetivos: atualizar e completar a base de dados para depois poder ter informação disponível e detalhada para aplicar os princípios de CRM.

#### **7.1.2.1. Tratamento de Documentos**

Toda a documentação recebida (seja presencialmente, por correio ou via informatizada) é sempre devidamente identificada e separada para as respetivas seções/advogados.

---

Se for o caso, serão feitas digitalizações dos documentos e serão arquivados em pastas informaticamente.

O arquivo físico deverá ser sempre efetuado por um atributo chave, que identifique inequivocamente todos os relacionamentos na base de dados, evitando redundâncias ou conflitos de dados. Criou-se um atributo chave, denominado Código de Cliente, respeitando a numeração sequencial.

#### **7.1.2.2. Criação e atualização de um ficheiro de clientes**

A atualização da base de dados começou pela criação e manutenção de um ficheiro de clientes o que implicou o preenchimento de uma “janela” com as seguintes informações:

- Código de cliente (Código chave que identifica inequivocamente o cliente, criado sequencialmente e sem repetições possíveis);
- Data (Elemento que permite identificar cronologicamente o início como cliente, de especial importância, pois permite a consulta temporal);
- Identificação completa do cliente (Elemento identificador, mas não chave, que identifica o cliente, pode ser alterado);
- Morada (Elemento identificador, mas não chave, que identifica o cliente, pode ser alterado);
- Contatos (Elemento identificador, mas não chave, que identifica o cliente, pode ser alterado);
- Dados bancários (Elemento identificador, mas não chave, que identifica o cliente, pode ser alterado);
- Observações (Elemento identificador, mas não chave, que identifica o cliente, pode ser alterado).

Como podemos observar pelas figuras 18 e 19 ao criar uma ficha de cliente o programa permite distinguir entre clientes singulares e clientes coletivos bastando

preencher todos os campos solicitados. Esta distinção é muito importante pois como cada um destes grupos de clientes acarreta obrigações fiscais distintas, tornando o trabalho mais facilitado.

Figura 18 – Quadro de Dados de Cliente Coletivo

The screenshot shows a software window titled 'JURINFOR JURIGEST - Gestão de Escritórios e Sociedades de Advogados e Departamentos Jurídicos de Empresas'. The main form is 'DADOS DE CLIENTE COLECTIVO'. It includes fields for 'Nº Cliente', 'Data de Criação' (set to 2012/12/15), 'Designação Comercial', 'Objecto Social', 'CRC', 'Capital Social' (0,00 €), 'Número Contribuinte', 'Nº CRC', 'Responsável' (Administrador), and 'Sub-Responsável'. Below these are tabs for 'Sede Social', 'Sócios', 'Forma de Obrigar', 'Contactos', 'Dados Bancários', 'Observações', 'Honorários', 'Documentos', and 'Correio Electrónico'. The 'Forma de Obrigar' tab is active, showing fields for 'Morada', 'Localidade', 'Cód. Postal', 'País', 'Telefone', 'Telemóvel', and 'Fax'. At the bottom, there is an 'E-Mail' field, a 'Relatório' dropdown set to 'Ficha de Cliente', and buttons for 'Imprimir', 'Encontrar', 'Histórico', 'Novo', 'Gravar', 'OK', and 'Cancelar'.

Fonte: Jurinfor

Figura 19 – Quadro de Dados de Cliente Singular

The screenshot shows a software window titled 'JURINFOR JURIGEST - Gestão de Escritórios e Sociedades de Advogados e Departamentos Jurídicos de Empresas'. The main form is 'DADOS DE CLIENTE SINGULAR'. It includes fields for 'Nº Cliente', 'Data de Criação' (set to 2012/12/15), 'Nome', 'Título', 'Profissão', 'Número Contribuinte', 'Responsável' (Administrador), and 'Sub-Responsável'. Below these are tabs for 'Endereço', 'Bilhete de Identidade', 'Contactos', 'Dados Bancários', 'Observações', 'Honorários', 'Documentos', and 'Correio Electrónico'. The 'Endereço' tab is active, showing fields for 'Morada', 'Localidade', 'Cód. Postal', 'País', 'Telefone', 'Telemóvel', and 'Fax'. At the bottom, there is an 'E-Mail' field, a 'Relatório' dropdown set to 'Ficha de Cliente', and buttons for 'Imprimir', 'Encontrar', 'Histórico', 'Novo', 'Gravar', 'OK', and 'Cancelar'.

Fonte: Jurinfor

---

#### 7.1.2.2.1. Abertura de processos para posterior Gestão de clientes

Após a criação das fichas de clientes passou-se à abertura/gestão dos processos de clientes. Essa abertura foi feita em 3 passos:

- **Abertura de processo**

Criação de novo cliente onde se registam dados pessoais e contatos do cliente (com cópias dos documentos de identificação), assunto envolvido, atribuição de um número de processo (se existir), registo de factos relevantes para o processo, informação pessoal adicional, toda e qualquer informação relevante que possa ser útil ao processo.

- **Manutenção**

Sempre que exista qualquer contato por parte do cliente ou outra entidade, com informação adicional ao processo, esta deverá ser registada no processo do cliente (sejam notas adicionais ou registo de despesas com telefone, fax, fotocópias, etc.) para que exista todo um histórico que possa ser consultado sempre que necessário.

- **Encerramento**

Efetuada quando termina todo o processo. É entregue ao cliente uma lista de despesas e honorários, com todas as despesas efetuadas durante o processo (telefones, fax, e-mail, fotocópias, deslocações, registos, correspondência, etc.) para que este proceda à sua liquidação e receba o respetivo recibo.

No final de cada processo é entregue ao cliente uma pasta de arquivo com todos os documentos referentes ao processo para que possa consultá-los, se necessário, ficando os restantes documentos em posse do advogado.

---

#### 7.1.2.2.2. Registo de despesas diárias/mensais

O registo de todas as despesas referentes ao escritório também era uma das tarefas diárias pois permite o controlo de todos os gastos e acima de tudo a imputação ao respetivo cliente.

São contabilizadas as despesas efetuadas com higiene, limpeza, material escritório, consumíveis, eletricidade, água, condomínio, etc.

É elaborado um quadro com o registo de todas as despesas existentes no escritório, registado o mês a que refere, quais as despesas e os consumos para que sejam apurados os valores totais e liquidados nas respetivas datas.

#### 7.1.2.3. Registo de todas as ações

Após a criação do ficheiro de clientes foram ativadas todas as funções (denominadas pelo software tarefas ou janelas), que permitem contabilizar despesas na ficha individual de cada cliente por rubricas de despesas efetuadas em nome do cliente:

- Custos:
  - Abertura de processo;
  - Provisões para Despesas e Honorários;
  - Telefonemas efetuados para o cliente ou em seu interesse;
  - Deslocações;
  - Custas processuais;
  - Diligências processuais;
  - Registos de correspondência;
  - Fotocópias;
  - Encerramento de Processo.

Conforme vão sendo executadas estas tarefas e os atos processuais existe a possibilidade de fazer atualizações na conta-corrente do cliente através do preenchimento da “janela” que podemos observar na figura 20.

Figura 20 – Quadro Dados da tarefa

The screenshot shows a software window titled "DADOS DA TAREFA" with a menu bar including "Arquivo", "Elettrónico", "Agenda", "Utilitários", "Opções", and "Ajuda". The interface is divided into several sections:

- Form Fields:**
  - Descrição:** A large text input field.
  - Tipo:** A dropdown menu with a "Novo" button.
  - Executante:** A dropdown menu with "Administrador" selected.
  - Cliete:** A text field with "Jose Manuel" entered.
  - Pasta:** A text field.
  - Processo:** A text field.
- Calendário de Execução:** A table with columns for "Data", "Hora", and "Min".
 

Executar até	2012-12-15	11	25	Dia
Avisar a partir de		00	00	Dia
Iniciada em	2012-12-15	11	25	Dia
Executada em		00	00	Dia
- Cronometrar Duração:** A section with "Iniciar" and "Parar" buttons, each followed by "D", "H", and "M" input fields. The "Parar" fields contain "0", "0", and "0". There is also a checkbox for "Adicionar a 'Executada em'" and a "Valor a Cobrar" field.
- Navigation Tabs:** "Valores a Cobrar", "Documentos", "Observações", "Correio Recebido", "Correio Enviado", and "Contactos".
- Data Table:** A table with columns: "Data", "Tipo", "Descrição", "Custo", "A Cobrar", "QT", "Duração", "Total a Cobrar", "Executado", and "Facturado". The table is currently empty.
- Summary Row:**

<b>Totais</b>	<b>Custo</b>	<b>0,00 €</b>	<b>Duração</b>	<b>00:00</b>	<b>A Cobrar</b>	<b>0,00 €</b>
---------------	--------------	---------------	----------------	--------------	-----------------	---------------
- Buttons:** "Novo", "Apagar", "Consultar", "Imprimir", "Novo", "Gravar", "OK", and "Cancelar".

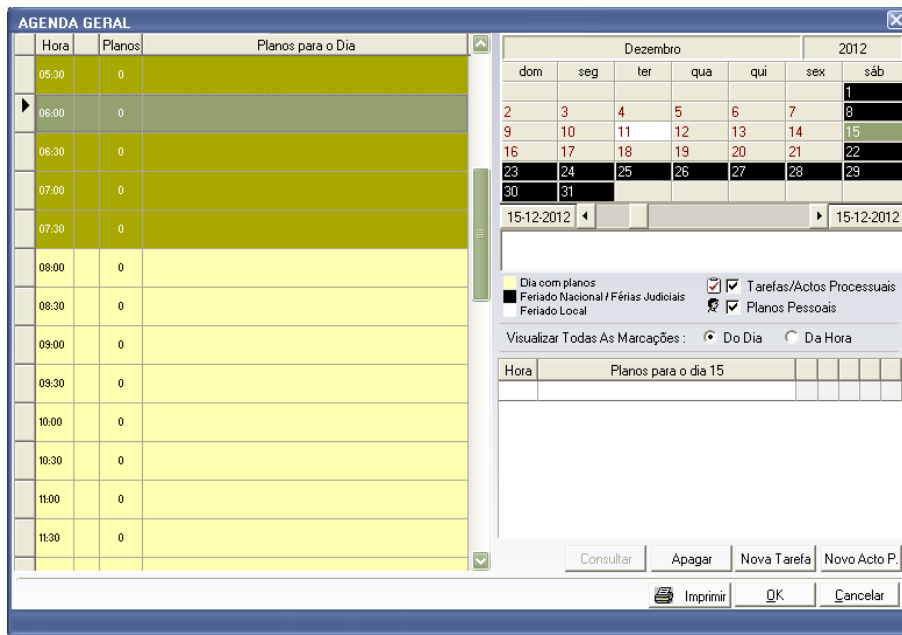
Fonte: Jurinfor

#### 7.1.2.3.1. Agendamento de atos

No sentido de emparelhar a informação entre a base de dados e a agenda existente, foram agendados informaticamente com alertas todos os atos processuais, assim como as tarefas de forma a reduzir os riscos de atrasos na entrega de peças processuais e de perda de informação.

Pela análise da figura 20 podemos constatar que este agendamento é registado numa “janela” própria, criada pelo programa informático para o efeito, de acordo com as especificidades de um escritório de advocacia.

Figura 21 – Quadro Agenda Geral



Fonte: Jurinfor

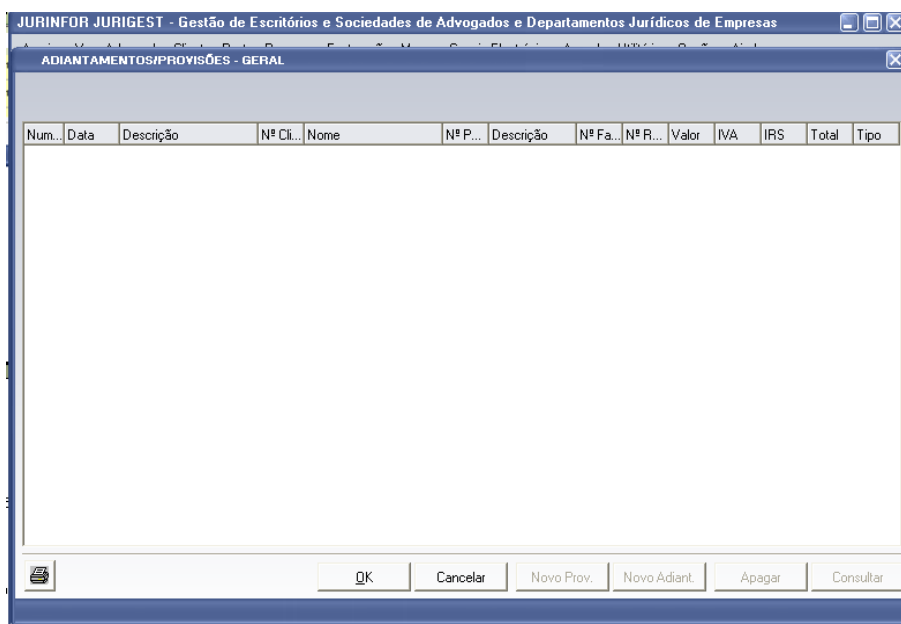
#### 7.1.2.3.2. Registo de entregas de dinheiro na conta clientes

O lançamento de provisões, adiantamentos e pagamentos vai permitir conhecer a real situação da conta-corrente do cliente.

As provisões são valores a crédito avançados pelo cliente que podem posteriormente ser afetados ou consumidos nas Notas de Despesas e Honorários emitidas para esse cliente. O programa permite ainda distinguir provisão e adiantamento possibilitando diferenciar o tratamento fiscal em cada uma das situações.

Como podemos constatar na figura 22 existem campos criados para a emissão (ou não) de recibo, com IVA, sem IVA, com retenção, sem retenção, total,...

Figura 22 – Quadro Adiantamentos e Provisões



Fonte: Jurinform

#### 7.1.2.3.3. Lançamento das notas de Honorários

Foi preenchida uma grelha com a lista de provisões disponíveis para afetar à nota de honorários que continha as seguintes informações:

- Descrição da Provisão;
- Valor total disponível da Provisão;
- Valor a afetar à Nota de Honorários.

Como se referiu a provisão funciona como um crédito na nota de honorários e, na altura de fechar a conta do cliente, o programa contempla a possibilidade de descontar ao total dos valores a cobrar, o total de provisões pagas e afetadas ao processo. O procedimento prático pode ser visualizado na figura 23.

Figura 23 – Quadro Notas De Honorários

N° NH	Data	N° Cliente	Nome	Título NH	Valor	Factur...
-------	------	------------	------	-----------	-------	-----------

Fonte: Jurinform

#### 7.1.2.3.4. Registo de Avenças:

Também o registo das avenças foi feito no programa informático através do preenchimento do quadro representado na figura 24. Esse preenchimento possibilitou contabilizar e atualizar os valores fixos que o escritório recebe.

Figura 24 – Quadro Avenças

(*) N° Avença	N° Cliente	Nome do Cliente	N° Pasta	Início	Fim	Prestação	Valor/Prest...	Valor
---------------	------------	-----------------	----------	--------	-----	-----------	----------------	-------

(\*) - Indica o que está em curso    N° Avenças = 0

Estado do Pagamento	
Dívida inicial	0,00 €
Valor Pago	0,00 €
Dívida actual	0,00 €

Fonte: Jurinform

#### 7.1.2.3.5. Planos de pagamento

Já numa fase final houve necessidade de atualizar os pagamentos efetuados e em falta, existindo por vezes a necessidade de elaborar e registar planos de pagamento conforme figura 25.

Figura 25 – Quadro Plano de Pagamentos

(*) N° Plano	N° Cliente	Nome do Cliente	N° Pasta	Início	Fim	Prestação	Valor/Prest...	Valor
--------------	------------	-----------------	----------	--------	-----	-----------	----------------	-------

(\*) - Indica o que está em curso    N° Planos = 0

Novo    Apagar    Consultar

Pagamentos processados    Processamento de Prestações

N° Plano	N° Série	N° Cliente	Data Valor	N° NH	N° Factura	Paga	Valor/Prestação
----------	----------	------------	------------	-------	------------	------	-----------------

Estado do Pagamento

Dívida inicial    0,00 €

Valor Pago    0,00 €

Dívida actual    0,00 €

Novo    Apagar    Consultar

Imprimir    OK    Cancelar

Fonte: Jurinfor

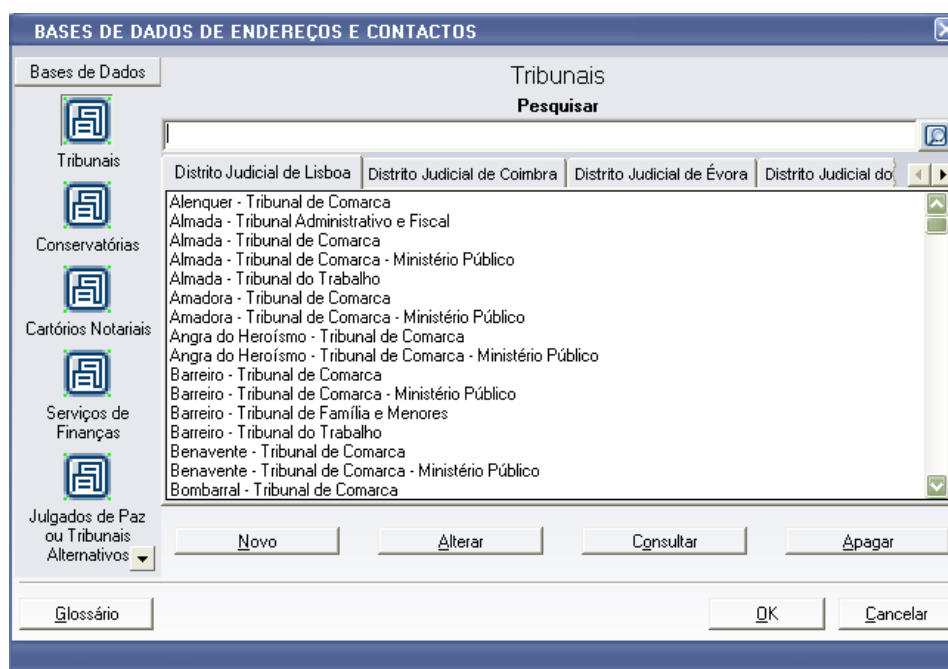
#### 7.1.2.4. Utilitários Administrativos e Jurídicos

O programa permite, como se pode ver na figura 26, a consulta de uma base de dados (atualizada online pelos administradores do programa):

- Tribunais com nome da localidade; morada; código postal; 1 ou mais números de telefone.
- Tabelas e taxas: taxas em vigor e Cálculo automático de Taxas de Justiça e Preparaos.
- Honorários: Neste quadro o utilizador poderá consultar a Tabela de Honorários a atribuir no âmbito do apoio judiciário.

- Cálculo de Juros: Tabela das Taxas de Juros Comerciais; Taxa de Juros Legais; Taxa de Juros de Mora (Dívidas ao Estado); Cálculo automático de Juros Moratórios.

Figura 26 – Quadro Avenças



Fonte: Jurinfor

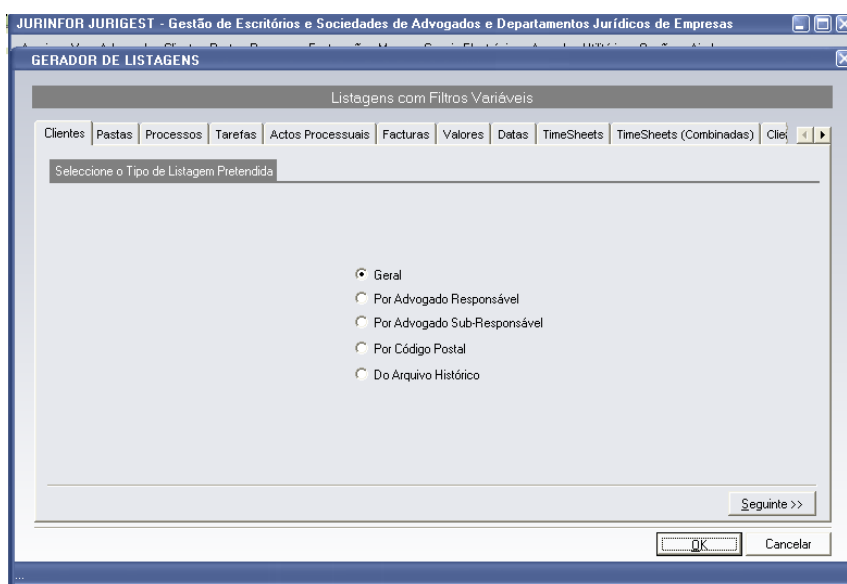
Com a atualização de toda a base de dados ficámos com a possibilidade de aceder a um conjunto de informações pertinentes e compiladas na figura 27 para o objetivo que pretendemos atingir pois, permite-nos consultar:

- Opções de prazos;
- Conta Corrente dos clientes;
- Extratos;
- Movimentos diversos;
- Retenção de Imposto sobre o rendimento Singular (IRS);
- Apuramentos de Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA);
- Demonstração de Resultados;
- Demonstração de Resultados Previsional;
- Faturação;

- Listagens.

Ao compilar toda a informação relativa à situação de um cliente, e de todo o seu processo, é possível controlar e ao mesmo tempo minimizar os riscos de atrasos e de perdas de informação, agilizando assim todo um procedimento por vezes moroso e detalhado, tendo toda a informação guardada e arquivada, estando no entanto, disponível em qualquer momento.

Figura 27 – Quadro Geradores de Listagens



Fonte: Jurinfor

### 7.1.3. Normalização da base de dados

Esta tarefa verificou-se essencial para corrigir situações duplicadas de clientes, de moradas, de nomes comerciais, de clientes em que houve alteração de denominação comercial, de peças processuais sobre o mesmo assunto.

Consistiu em agrupar todos os assuntos pertencentes a um cliente numa pasta única de forma a evitar redundâncias. A figura 28 representa um exemplo de registo utilizado para o efeito.

Figura 28 – Quadro Dados da Pasta de Clientes

The screenshot shows a software window titled "DADOS DA PASTA" with the subtitle "logados e Departamentos Jurídicos de Empresas". The interface includes the following elements:

- Fields for "Nº Pasta", "Nº Interno", and "Situação" (dropdown).
- A "Descrição" field and "Data de Abertura" (2012/12/15) and "Data de Fecho" (dropdown) fields.
- Fields for "Cliente" (00001 - Jose Manuel), "Responsável" (Administrador), and "Sub-Responsável" (dropdown).
- Navigation tabs: "Tarefas", "Valores a Cobrar", "Documentos", and "Observações".
- A table with columns: "Estado", "Prazo /", "Descrição", and "Valor".
- Buttons: "Consultar", "Novo", and "Apagar".
- A "Totais" section showing "00:00" and "0".
- A "Relatório" dropdown menu set to "Detalhe de Pasta".
- Buttons: "Imprimir", "Histórico", "Novo", "Gravar", "OK", and "Cancelar".

Fonte: Jurinfor

Ao atualizar a base de dados verificou-se que existiam várias situações em que a assuntos diferentes do mesmo cliente eram atribuídos códigos novos, criando desta forma registos diferentes como se de novos clientes se tratasse.

O procedimento passou por normalizar todos os clientes pelo seu elemento identificativo, a chave, código de cliente, relacionando todos os outros elementos a essa mesma chave.

Em cada abertura de processo de cliente foram registadas, para além dos mencionados elementos de custo e de informação, todas as peças processuais (atos jurídicos que visam a obtenção da providência judiciária requerida pelo cliente) assim como o registo dos elementos de prova e dos restantes intervenientes no mesmo, como testemunhas, juiz, partes.

No decorrer da terceira tarefa foram feitos:

- Registos de informação e de documentação. Alguns desses registos foram feitos com base no levantamento de documentos descrito no ponto 7.1.2.1. e revestem a forma que se pode verificar na figura 29.

Figura 29 – Quadro Registo de informação e de documentos

Cliente	Pasta	Processo	Tarefa	Acto	Documento
---------	-------	----------	--------	------	-----------

Fonte: Jurinfor

- Registo de diligências: neste quadro registaram-se todos os atos relativos ao andamento de um processo ou na sequência de uma consulta, tendo sempre presente a importância que ele reveste.

Figura 30 – Quadro Registo Diligências

Executado	Data	Hora	Descrição	Nº Cliente	Nº Pasta	Nº Processo	Tipo de despesa	Executar até	Duração	Valor
-----------	------	------	-----------	------------	----------	-------------	-----------------	--------------	---------	-------

0 Diligências **Totais 00:00 0.00 €**

Fonte: Jurinfor

---

#### **7.1.4. Analisar a carteira de clientes**

Pelo facto do escritório não estar a potenciar os clientes antigos, houve necessidade de os fidelizar.

Com a colaboração da supervisora de estágio e revendo processo a processo foi feita uma análise no sentido de identificar o tipo de processo e avaliar as potencialidades que fariam o cliente voltar ao escritório.

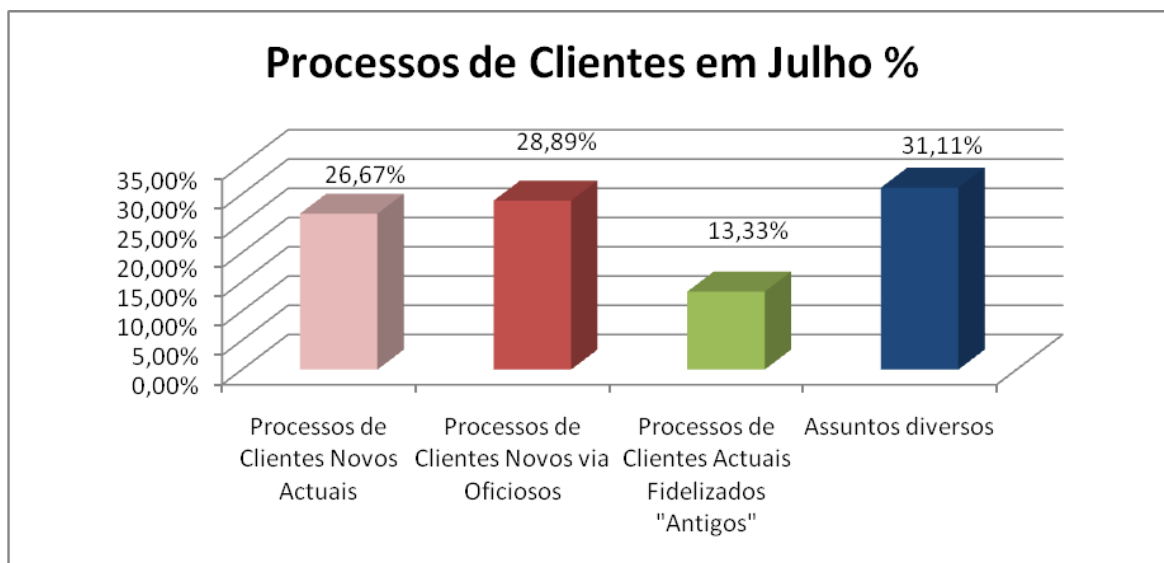
Os clientes foram todos classificados e distribuídos por vários nichos de serviços:

- Clientes que realizaram compras de imóveis;
- Clientes que realizaram vendas de imóveis;
- Clientes que constituíram sociedades comerciais;
- Clientes que passaram por processos de divórcio;
- Clientes que realizaram arrendamentos/ cessão de exploração;
- Clientes com contratos de empreitada;
- Clientes que realizaram contratos de prestação serviços;
- Clientes que realizaram partilhas;
- Clientes que realizaram testamentos.

Os clientes foram agregados em quatro grupos:

- Processos clientes novos atuais;
- Processo de clientes novos via oficiosos;
- Processos de clientes atuais “fidelizados”;
- Processos diversos.

Figura 31 – Percentagem de Processos de Clientes em Julho



Fonte: Elaboração Própria

Pela análise da figura 31 facilmente se depreende que a entidade não estava a potenciar a sua carteira de clientes existente em arquivo morto.

O interesse da aplicação das ferramentas de gestão, não passou pela ponderação do tipo de processos, nem pela qualidade dos clientes mas sim pelo valor individual de cada processo. Nem todos os processos têm o mesmo custo, ou as mesmas despesas.

#### **7.1.5. Aplicação de políticas individualizadas de fidelização**

Com a atualização da base de dados, através do registo, normalização, identificação, caracterização, classificação, distribuição e análise de clientes, ficou mais perceptível o verdadeiro potencial da fidelização de clientes.

As tarefas administrativas a que me dediquei no início deram origem a um trabalho preparatório no sentido de fidelizar clientes.

---

A gestão do relacionamento com os clientes: CRM (Customer Relationship Management) traduz-se no melhor conhecimento e relacionamento possível com os clientes atuais e potenciais da empresa esperando atingir uma maior fidelização e rentabilidade.

Em conjunto com a supervisora de estágio foram criados mecanismos de contato com os clientes identificados com o objetivo de os fidelizar, de regressarem ao escritório.

Por questões de sigilo e deontologia profissional, não será possível apresentar a identificação dos clientes fidelizados, contudo os mesmos serão identificados em termos numéricos com uma análise da evolução ao longo do período de estágio.

Como é de compreender uma parte substancial dos contatos a efetuar com os clientes foram efetuadas pela supervisora de estágio, visto tratarem-se de assuntos confidenciais. Os clientes foram agrupados por tipologia de processos.

Foram efetuadas várias reuniões entre os clientes e a advogada, supervisora de estágio, sendo que grande parte dessas reuniões não acarretaram custos de consulta para os clientes.

Estas consultas permitiram adquirir conhecimento das necessidades jurídicas dos clientes a fidelizar, assim como continuar a atualizar a base de dados com a criação de uma nova tabela: Processos em estudo.

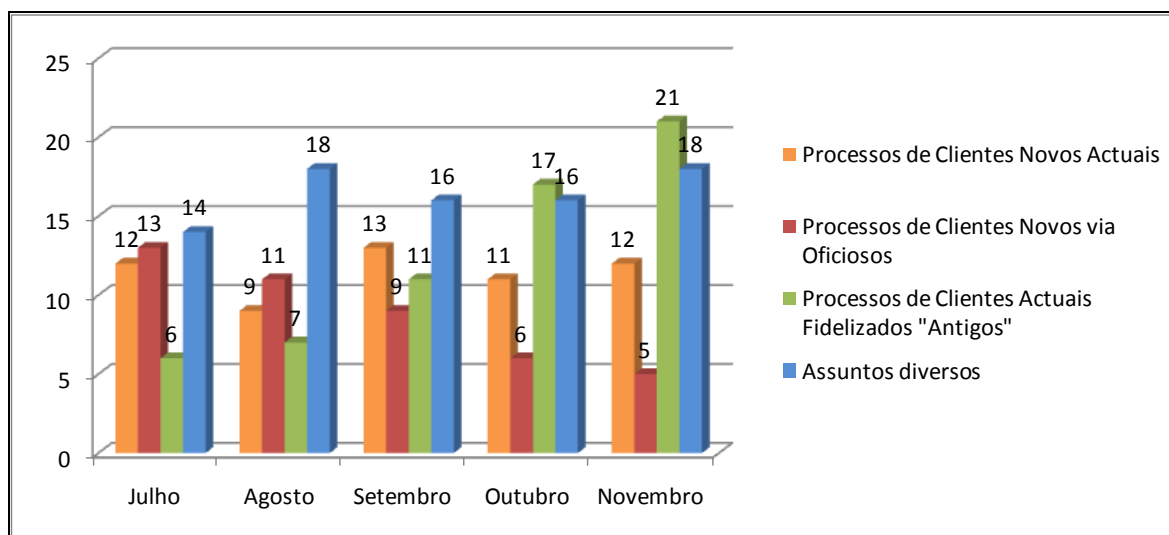
Certo é que, no início do estágio, desempenhei funções administrativas contudo estas sempre foram complementadas pela aplicação das ferramentas de gestão.

## CAPÍTULO 8 - ANÁLISE CRÍTICA

No decorrer do período do estágio e, em simultâneo com as tarefas de atualização da base de dados, começámos logo a contactar clientes numa tentativa de os trazer de volta ao escritório. De todo esse trabalho resultaram as conclusões que apresentamos de seguida.

### 8.1. Evolução da carteira de clientes

Figura 32 – Evolução Processos de Clientes de Julho a Novembro



Fonte: Elaboração Própria

Pela análise da figura 32, evolução de processos de clientes de Julho a Novembro no escritório, podemos comprovar que os objetivos propostos surtiram efeito.

A fidelização de clientes atuais, quer seja a fidelização dos clientes novos, a manutenção dos já fidelizados, do aproveitamento da satisfação dos clientes officiosos ou assuntos diversos, levou a um aumento substancial do peso que estes clientes fidelizados têm na carteira de clientes. Um cliente fidelizado é um cliente satisfeito.

---

A satisfação do cliente, traduzida pela sua fidelização concede à empresa uma segurança acrescida no sentido de planejar o seu futuro e de prever os seus custos.

Não obstante a diminuição da prestação de serviços generalizada no sector de advocacia, com grande perda de clientes, fortemente influenciada pela crise económica, pelas políticas de austeridade e conseqüentemente pelo seu reflexo na vida dos cidadãos e das empresas, obteve-se através de políticas de CRM um aumento da produtividade.

A eliminação de um grande número de competências dos advogados através da desmaterialização dos atos, seria outro dos fatores a fazer com que existisse claramente uma perda de clientes, contudo o acréscimo dos clientes fidelizados traduziu-se como de especial relevância para contrariar essa tendência, refletindo-se no desempenho do escritório.

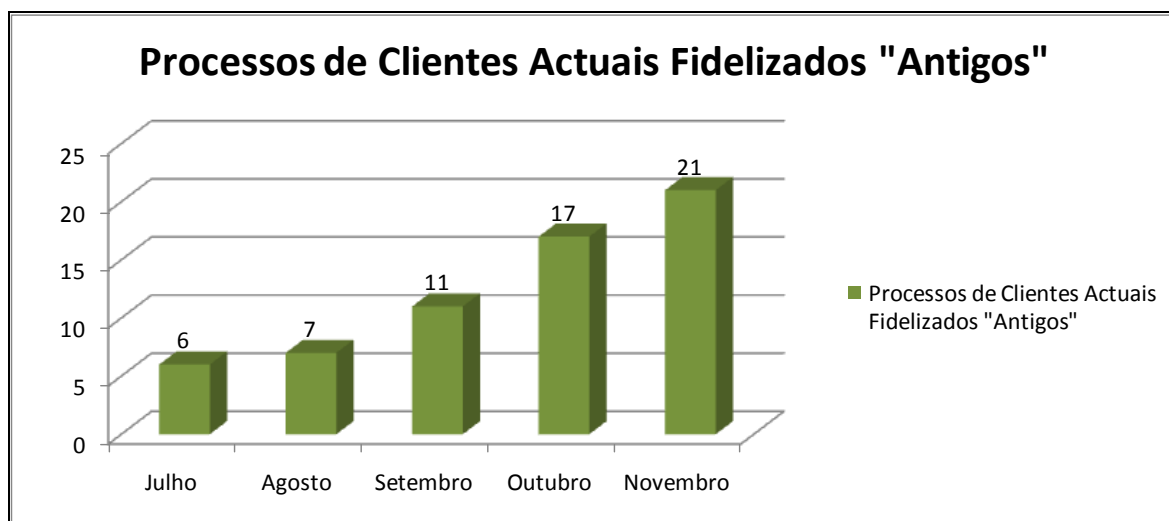
## **8.2. Evolução da carteira de clientes fidelizados “Antigos”**

Através da fidelização de clientes, ainda que tenha sido um processo trabalhoso, obteve-se resultados que se perspectivam venham a perdurar ao longo do tempo.

Ao analisar as figuras representativas da evolução de clientes, facilmente nos apercebemos que esta quase que triplicação do valor verificado em Julho, contribuiu fortemente para atenuar a tendência de diminuição da quantidade, clientes, por fatores externos ao escritório.

A forte quebra deste setor em conjunto com a quebra de atividade do setor da construção, afeta em grande parte a possibilidade de dinamizar ainda mais a carteira de clientes fidelizados.

Figura 33 – Evolução de Processos de Clientes Fidelizados “Antigos” Julho a Novembro



Fonte: Elaboração Própria

Figura 34 – Quadro de Evolução de Processos de Clientes Fidelizados “Antigos” Julho a Novembro %

	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Processos de Clientes Actuais Fidelizados "Antigos"	13,33%	15,56%	22,45%	34,00%	37,50%

Fonte: Elaboração Própria

Em termos percentuais a aplicação de ferramentas de gestão permitiu que o peso dos clientes fidelizados na carteira de clientes passasse de 13,33% em Julho para 37,50% em Novembro.

Em termos percentuais, entre Julho e Novembro existiu uma melhoria substancial da quantidade de clientes fidelizados.

Teve um aumento de 250%, contudo não é expetável que esta função de crescimento se mantenha com estes valores proporcionalmente nos meses seguintes, por duas razões.

A capacidade de reciclar, fidelizar a carteira de clientes não depende só da capacidade de atrair de novo o cliente.

Em grande parte depende da capacidade que o cliente tem para fazer face aos custos dos serviços pretendidos.

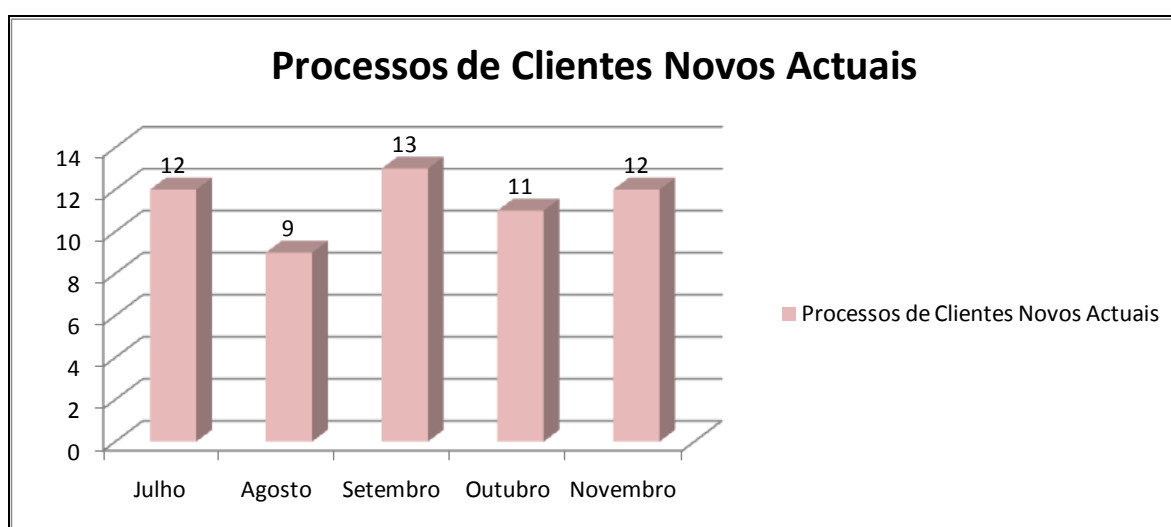
Ainda que exista potencial para explorar a fidelização de clientes antigos, denominados mortos, esta capacidade estará sempre balizada pela capacidade dos clientes custearem os processos, custas, despesas e honorários.

De igual forma parte dos clientes alvo da fidelização manifestaram o seu interesse em voltar a ser clientes ativos do escritório, contudo e por motivos financeiros necessitavam de recorrer a advogados oficiosos nomeados nos termos do art.º 31 da Lei 34/2004 de 29 de Julho, fator esse externo ao escritório.

### 8.3. Evolução da carteira de clientes novos atuais

Relativamente aos clientes novos atuais registou-se uma tendência de manutenção do número de clientes adquiridos por esta via de acordo com as figuras 35 e 36.

Figura 35 – Evolução de Processos de Clientes novos Actuais Julho a Novembro Qt.



Fonte: Elaboração Própria

Figura 36 – Quadro da Evolução de Processos de Clientes novos Atuais Julho a Novembro %

	Julho	Agosto	Setembro	Outubro
Processos de Clientes Novos Atuais	26,67%	20,00%	26,53%	22,00%

Fonte: Elaboração Própria

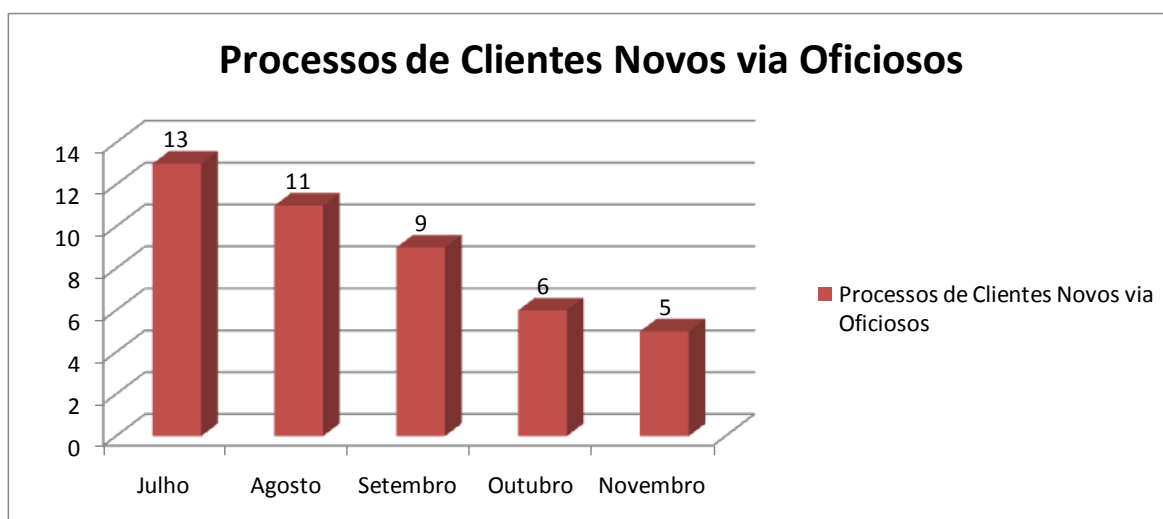
As políticas de CRM contemplam não só os clientes em arquivo morto, mas principalmente os clientes atuais, potenciais clientes fidelizados, sendo que se obteve uma tendência estável da sua permanência com flutuações pontuais, normais pelo intervalo entre processos acabados e processos novos.

O grande objetivo das ferramentas de gestão aplicadas à fidelização é a manutenção estável da carteira de clientes, diminuindo o seu efeito resultante dos ciclos económicos de recessão ou abrandamento do crescimento.

Esse efeito foi obtido, permitindo reconhecer o potencial dos clientes denominados em arquivo morto, assim como promover a fidelização dos clientes novos atuais.

#### 8.4. Evolução da carteira de clientes fidelizados “Antigos”

Figura 37 – Evolução de Processos de Clientes novos via Oficiosos Julho a Novembro Qt.



Fonte: Elaboração Própria

---

A diminuição significativa do número de clientes novos via oficioso, prende-se com a opção da advogada supervisora em não se ter inscrito para receber novamente processos oficiosos, este é um processo cíclico.

Fê-lo por motivos financeiros, uma vez que os pagamentos dos honorários devidos de patrocínio oficioso são efetuados tardiamente, implicando um investimento por parte da advogada com verbas suas em despesas assim como honorários que deixa de receber em detrimento de outros processos dos quais não se pode ocupar. O valor por cada oficiosa acaba por não compensar.

Os processos oficiosos são previamente tabelados, não contemplando adiantamento de provisões para despesas nem contemplando os adiantamentos para custos inerentes a uma boa defesa.

Até à poucos anos estas eram efetuadas maioritariamente pelos advogados estagiários, hoje com a diminuição de clientes, os advogados estabelecidos acabam por fazer usos delas para colmatar essa mesma falta de clientes.

**Figura 38 – Quadro de Evolução de Processos de Clientes novos via Oficiosos Julho a Novembro %**

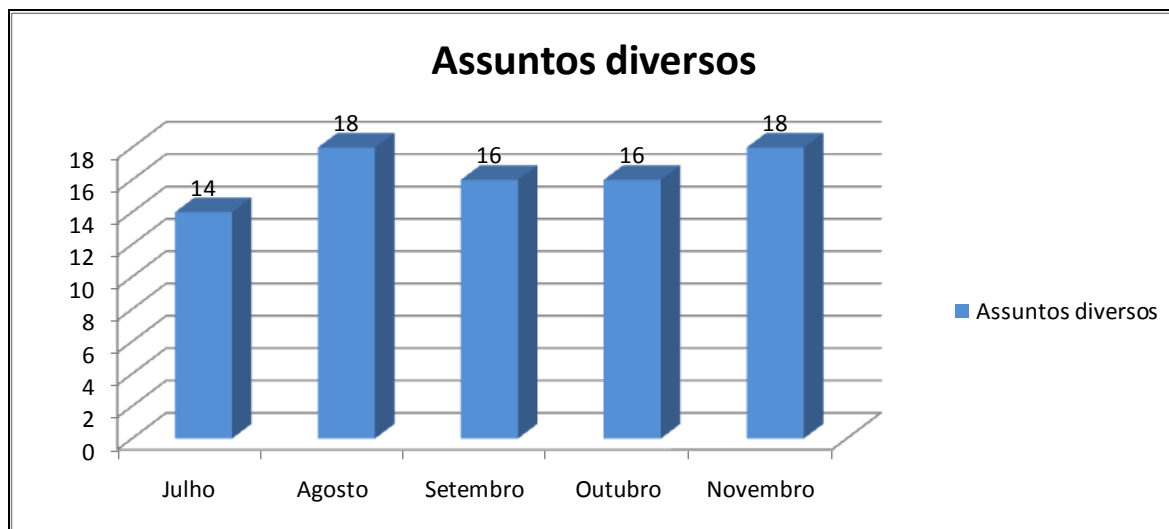
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Processos de Clientes Novos via Oficiosos	28,89%	24,44%	18,37%	12,00%	8,93%

Fonte: Elaboração Própria

Esta necessidade de reajustar o peso dos clientes fidelizados em detrimento dos clientes oficiosos, é de certo modo uma opção unilateral da advogada em resposta à necessidade de um equilíbrio financeiro em tempo de contração da procura.

#### 8.4.1. Evolução da carteira de clientes assuntos diversos

**Figura 39 – Evolução de Processos de Assuntos Diversos de Julho a Novembro Qt.**



Fonte: Elaboração Própria

A carteira de clientes, denominados assuntos diversos, engloba atos isolados, consultas, reconhecimentos, representações, entre outros atos (figura 39).

São processos de curta duração, em que os clientes procuram sem grande especificidade a representação em atos pontuais, onde a fidelização tem um especial impacto, pois um cliente satisfeito é um potencial cliente futuro.

Facto pelo qual se efetuou um esforço em manter o nível de clientes deste segmento.

Ainda que se tenha denotado um crescimento no número de clientes, este crescimento acabou por representar na evolução do número de clientes entre Julho e Novembro uma diminuição no peso da carteira total, ou seja não cresceu tanto como o número total de clientes.

Figura 40 – Quadro de Evolução de Processos de Assuntos Diversos de Julho a Novembro %

	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Assuntos diversos	31,11%	40,00%	32,65%	32,00%	32,14%

Fonte: Elaboração Própria

Em termos de evolução percentual denotou-se uma ligeira diminuição no peso dos clientes de processo assuntos diversos nos clientes totais entre Julho e Novembro de 2012 (figura 40).

É expectável que o peso deste grupo de clientes venha a diminuir nos meses seguintes, fruto da passagem de alguns desses clientes para o grupo de clientes fidelizados, contudo sendo que estes clientes são clientes considerados espontâneos, clientes que se deslocam por sua livre vontade ao escritório pela primeira vez, presume-se que ciclicamente este valor vá sendo repostado com novos clientes.

Esses clientes novos, serão novamente futuros clientes a fidelizar.

## **8.5. Tarefas Administrativas**

Não podia deixar de fazer uma reflexão crítica sobre a validade das tarefas administrativas, sem as quais não teria sido possível dinamizar a base de dados.

Na primeira semana de estágio e com o objetivo de integrar e inteirar sobre o funcionamento do escritório centrámos o trabalho realizando várias tarefas administrativas.

### **8.5.1. Atendimento de clientes**

Revestia duas vertentes: por um lado o recebimento de chamada dando resposta às questões, solicitações e esclarecimentos que as mesmas envolviam, por outro, efetuar chamadas telefónicas por indicação da supervisora sempre que se justificava.

---

Em todos os tipos de atendimento e, sempre que necessário, procedeu-se à marcação de consultas, confirmação de datas de julgamento recorrendo sempre à consulta da agenda e disponibilidade da advogada.

Esta tarefa, apesar de derivar do próprio atendimento atingia responsabilidade e registos criteriosos pois dela dependia a imagem de profissionalismo e dedicação do escritório aos clientes.

Era muito importante que as datas e horas fossem respeitadas, que não existissem esquecimentos, que em caso de desistência os clientes fossem avisados.

Num escritório de advocacia os prazos são a primeira prioridade de rigor, tudo depende deles.

O atendimento ao público dividiu-se em dois tipos: atendimento presencial e atendimento não presencial.

#### **8.5.1.1. No atendimento presencial**

O contacto com o cliente era feito quando este se dirigia às instalações do escritório.

Aqui existia um contacto direto com o cliente, em que a primeira tarefa realizada era a identificação do mesmo, bem como do assunto que o trazia às instalações.

O interesse do cliente é ser informado obtendo uma resposta com a maior brevidade possível.

Aquando do atendimento ao cliente havia sempre a preocupação em registar o maior número de informação possível transmitida pelo cliente em relação ao assunto a tratar, registar os dados pessoais e contactos para posterior contacto, informar os serviços prestados no escritório, e, posteriormente reencaminhar toda a informação para os advogados, de modo a dar seguimento ao processo.

---

### **8.5.2. O atendimento não presencial (telefónico / *email* / fax)**

Este tipo de atendimento revestia duas vertentes: por um lado o recebimento de chamada dando resposta às questões, solicitações e esclarecimentos que as mesmas envolviam, por outro, efetuar chamadas telefónicas sempre que se justificava.

A utilização do *email* é um procedimento diário e que deve estar sempre atualizado.

Fez parte também das tarefas abrir e dar resposta a todos os *email's* que iam chegando durante o dia, respondendo assim a inúmeras solicitações e facilitando muitas vezes o trabalho, quer da advogada quer dos clientes que muitas vezes evitavam perdas de tempo e de dinheiro nas deslocações ao escritório. A receção e envio de *faxes* foi também uma das tarefas executadas.

Em todos os tipos de atendimento e, sempre que necessário, procedeu-se à marcação de consultas, confirmava as datas de julgamento recorrendo sempre à agenda e disponibilidade do advogado.

Esta tarefa, apesar de derivar do próprio atendimento exigia responsabilidade e registos criteriosos pois dela dependia a imagem de profissionalismo e dedicação do escritório aos clientes. Era muito importante que as datas e horas fossem respeitadas, que não existissem esquecimentos, que em caso de desistência os clientes fossem avisados.

### **8.5.3. Recebimento e expedição de Correspondência**

O tratamento da correspondência fazia parte de outras das tarefas e para as executar procedia-se diariamente ao registo, no livro de correspondência

---

recebida, de toda a correspondência colocando a data, nome do remetente, assunto, nome do destinatário e observações.

No documento rececionado, registar o número do registo – distribuir às respetivas secções/adogados.

No que diz respeito ao envio de correspondência (expedição), ao longo do dia é feita uma seleção/separação de forma a definir a que será efetuada por correio normal (envio de carta simples), registada com aviso de receção (preenchimento de documento de registo e aviso de receção dos ctt) ou por via informática (*email/fax*).

Qualquer que seja a forma de envio terá sempre que ser registada no processo de cada cliente, colocando a data, local, remetente, assunto, nome do destinatário, forma de envio e observações.

#### **8.5.4. Serviço externo**

Uma parte considerável do trabalho efetuado no escritório depende do bom desempenho do serviço efetuado no exterior. Dele dependia muitas vezes o cumprimento dos prazos e o prosseguimento dos assuntos.

As deslocações ao exterior são essencialmente em:

- Tribunais - Entrega de processos, requerimentos, procurações, entre outros;
- Finanças - Tratamento de documentação, como, cadernetas prediais, dívidas fiscais, pagamento de coimas, impostos, entre outros;
- Conservatórias (civil, comercial, automóvel e predial) - Pedidos de registo prediais, casamentos, divórcios, documentos de identificação, certidões, registos de automóveis, registos de sociedades, entre outros;
- Notários - Elaboração de testamentos, partilhas, habilitações de herdeiros, reconhecimento de assinaturas, oficialização de documentos, entre outros;
- Câmaras - Pedido de plantas de localização, licenças, certidões, pagamento de taxas, entre outros;

- 
- Bancos - Depósitos, levantamentos, transferências, entrega de documentos, entre outros;
  - Correios - Envio de correspondência, pagamentos de documentação, envio de notificações, liquidação de guias/custas, entre outros.

---

## **CAPÍTULO 9 - REFLEXÃO CRÍTICA E PERSPETIVAS FUTURAS**

Após uma breve caracterização do setor da advocacia em Portugal mais concretamente na região do Algarve e, acompanhando a situação económico financeira que o país atravessa considero que a advocacia pode também ser encarada como uma oportunidade de negócio. Neste contexto podemos perceber que, também nesta atividade, se podem definir objetivos estratégicos de modo a contribuir para o sucesso quer de empresários em nome individual quer de sociedades de advogados.

Apesar de ser um setor que limita de forma muito rigorosa a utilização da publicidade, ao entendermos as sociedades de advogados como empresas (e, respeitando o Estatuto da Ordem dos Advogados) podemos utilizar as mais variadas ferramentas de gestão com o objetivo de contribuir para o sucesso das sociedades de advogados.

As inovações ao nível estratégico, organizativo e de controlo da gestão, podem contribuir para que estas organizações possam tomar decisões de forma mais eficaz gerando criação de valor em benefício dos clientes e em seu próprio benefício.

No enquadramento da prática profissional definiram-se alguns conceitos relacionados com a gestão do relacionamento, estratégias de CRM e fidelização de clientes.

Foi ainda feita uma descrição detalhada das tarefas desenvolvidas e uma análise crítica aos resultados obtidos após a aplicação de algumas ferramentas de CRM.

A possibilidade de estreitar relações com os clientes visa estabelecer e assegurar relações de longo prazo e pode passar por:

- Atendimento personalizado;
- Interações constantes;
- Relações geradoras de valor para os clientes;

- 
- Diálogo direto;
  - *Feedback* permanente;
  - Atualização de base de dados.

A satisfação do cliente não se resume à aquisição de um serviço de advocacia, pois ele pode querer e precisar de um relacionamento posterior a essa aquisição e, desta forma, espera que a organização lhe continue a prestar atendimento de qualidade, mesmo após ter-se encerrado o processo.

A relação entre um escritório de advocacia e o seu cliente deve ser para sempre pois se isso não acontecer o cliente tende a procurar outros profissionais prestadores desses serviços.

Atualmente as organizações, nomeadamente as de advocacia, devem saber beneficiar com o desenvolvimento das tecnologias de informação, tirar partido e utilizá-las como uma estratégia de negócios que pode gerar capacidade competitiva.

É o tratamento dos dados recolhidos com relevância que nos fornece ferramentas de trabalho e argumentos capazes para chegar ao cliente através de:

- Contactar o cliente;
- Prestar esclarecimentos;
- Reportar o ponto da situação em que se encontra o processo;
- *Feedback*.

O Marketing de Relacionamento, CRM (Customer Relationship Management), ou gestão do relacionamento com o cliente, implica relacionar-se o melhor possível com os clientes atuais e potenciais da empresa, incluindo nestes os clientes denominados de “mortos” ou seja clientes antigos, mas não ativos.

É fundamental que as empresas potenciem o grau de fidelidade proveniente da relação com os seus clientes.

A fidelização dos clientes depende diretamente do grau de satisfação, sendo que esta não é obtida através exclusivamente de litigação em processos atuais, mas

---

passa também pelo conhecimento do comportamento e necessidades atuais e futuras dos clientes, e esse conhecimento obtém-se de certo modo pelo reavivar da base de dados em arquivo morto, através de simples contatos para levantar uma cópia de escritura em que o representámos, ou porque lhe telefonamos para lembrar de entregar um registo em falta, ou porque simplesmente lhe contatamos para saber se ficou satisfeito com o resultado do serviço anteriormente prestado.

É esta lealdade que se pretende potenciar, o reavivar de clientes em arquivo morto, aproximando o cliente à entidade com o compromisso físico e emocional, que este espera ser correspondido através da satisfação dos seus desejos e necessidades.

É necessário conhecer a realidade atual do cliente e manter com este uma relação de um para um, que conferirá essa lealdade competitiva permitindo potenciar serviços futuros, contudo e devido à dificuldade de conhecer todos os contornos da vida jurídica dos clientes, torna-se por vezes difícil identificar áreas em que os mesmos necessitam desse apoio ou dessa prestação de serviços.

Em relação ao conjunto de tarefas realizadas, nomeadamente as tarefas administrativas, decorreram sempre dentro da normalidade. Houve oportunidade de corrigir e adaptar novas práticas. O atendimento aos clientes passou a ser feito acentuando mais o recurso ao correio eletrónico pois considerámos que essa prática facilitaria o contato e reduziria as despesas dos clientes em deslocações.

O serviço externo também ganhou nova dinâmica pois verificámos que muitas vezes as diligências não estavam a ser organizadas da melhor maneira e tivemos necessidade de o reformular.

No atendimento ao cliente e nos procedimentos internos considerámos que devem manter-se dentro do mesmo registo de profissionalismo e empatia.

A falta de conhecimentos jurídicos e a terminologia da profissão dificultaram um pouco o meu trabalho, no entanto, pude sempre contar com a presença e disponibilidade da supervisora para ultrapassar essas dificuldades.

---

## **CAPÍTULO 10 - CONCLUSÃO**

No término de mais uma etapa do Mestrado, com a apresentação deste trabalho final, devo reconhecer que este estágio contribuiu significativamente para a aproximação da realidade teórica ao mercado de trabalho.

Ao longo de 5 meses, enquanto o estágio decorria, tive a oportunidade de estar integrada num contexto e num ambiente de trabalho muito diferente da minha área profissional o que me possibilitou um contato direto com o setor da advocacia e a atividade jurídica que até então desconhecia.

Durante este período pude executar tarefas que me permitiram uma aprendizagem constante e muito enriquecedora. Executei tarefas puramente administrativas, desenvolvi capacidades no atendimento ao público, organizei e tomei decisões.

A parte mais relevante foi sem dúvida quando pude aplicar todo um trabalho de recolha, atualização, normalização e análise de elementos para consolidação da base de dados de clientes de forma a tornar mais fácil a aplicação de políticas de fidelização como o CRM.

Ao fazer este trabalho tive total acesso a programas e ficheiros informáticos, a processos de clientes, a informações sigilosas e pude contar sempre com a ajuda e colaboração, quer das funcionárias quer da supervisora de estágio.

Considero que esta área é muito abrangente e onde se aprende muito, gostava ainda de ter tido tempo para acompanhar alguns desfechos pois nesta área não conseguimos ficar indiferentes aos problemas alheios e, por vezes, sentimos a dificuldade e o desespero das pessoas.

É uma área onde, na minha opinião, se exerce um trabalho constante de mediação e conciliação o que não me deixou indiferente pois através desta perspetiva poderia concertiza iniciar outro tema de trabalho.

---

Tentei aproveitar o estágio como facilitador de aprendizagem sobre a aplicação de políticas de fidelização de clientes e pude esclarecer e superar algumas dúvidas sobre a prática e terminologia jurídica.

Hoje considero que foi uma etapa vencida, enriquecedora e que de certo modo contribuiu para a sustentabilidade da carteira de clientes num período em que alguns escritórios de advocacia, já estabelecidos, reduzem a sua atividade motivada pela crise instalada, pela forte austeridade a que as famílias e as empresas estão sujeitas, diminuindo constantemente os postos de emprego, dispensando funcionários, inclusive levando alguns advogados a encerrar os seus escritórios, optando por trabalhar em suas casas, cortando drasticamente os custos de estrutura.

Ao considerar que o estágio foi um fator de dinamização da aplicação das ferramentas de gestão, consciencializo-me que a aprendizagem será sempre a fonte das nossas realizações.

Para além de ter gostado muito do estágio, aprendi e aprofundei imenso os meus conhecimentos, pelo que só posso concluir que esta experiência foi muito válida.

---

## BIBLIOGRAFIA

- Arnaut, António (1993). *Iniciação à Advocacia, História - Deontologia Questões Práticas*. Coimbra Editora.
- Arnaut, António (2009). *Estatuto da Ordem dos Advogados Anotado*. 12ª Edição. Coimbra Editora.
- Buttle, F. (2004). *Customer Relationship Management: Concepts and tools*, Elsevier Publications.
- Chen, I. e Popovich, K. (2003). *Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology*, *Business Process Management Journal*.
- Dyché, J. (2002), *The CRM Handbook - A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley Pub. Co., USA.
- Kotler, Philip (2002). *Marketing para o século - Como criar conquistar e dominar mercados XXI*. Futura.
- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Relationship Management*, Butterworth-Heinemann Publications: Elsevier, Oxford.
- Peppers, Don e Rogers, Martha (2000). *CRM Series - Marketing 1 to 1 - Um guia executivo para entender e implementar Estratégias de Customer Relationship Management*. Peppers and Rogers Group do Brasil.
- Peppers, Don e Rogers, Martha, Martha (2001). *CRM Series - Marketing 1 to 1*. São Paulo. Makron Books.
- Peppers, Don e Rogers, Martha (2001). *CRM Series - Call Center 1 to 1*. São Paulo. Makron Books.

- 
- Swift, R. (2001), *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice Hall PTR, Upper Daddle River.
  - Zablah, A. R., Bellenger, D. N., e Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*.

## ANEXOS

Figura 41- Localização geográfica do local de estágio



Figura 42- Planta do local de estágio

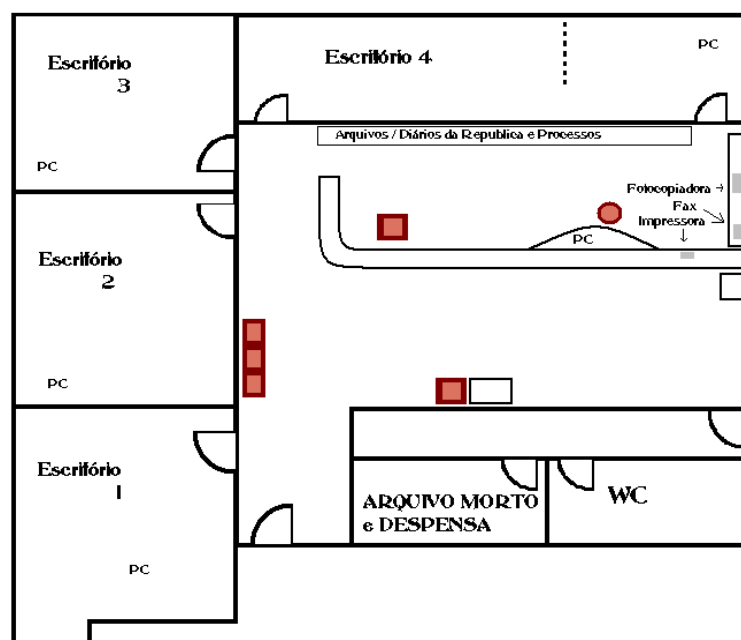


Figura 43- Fachada do Edifício Altis



Figura 44 - Hall de entrada do Edifício Altis



Figura 45 – Recepção e área administrativa do escritório

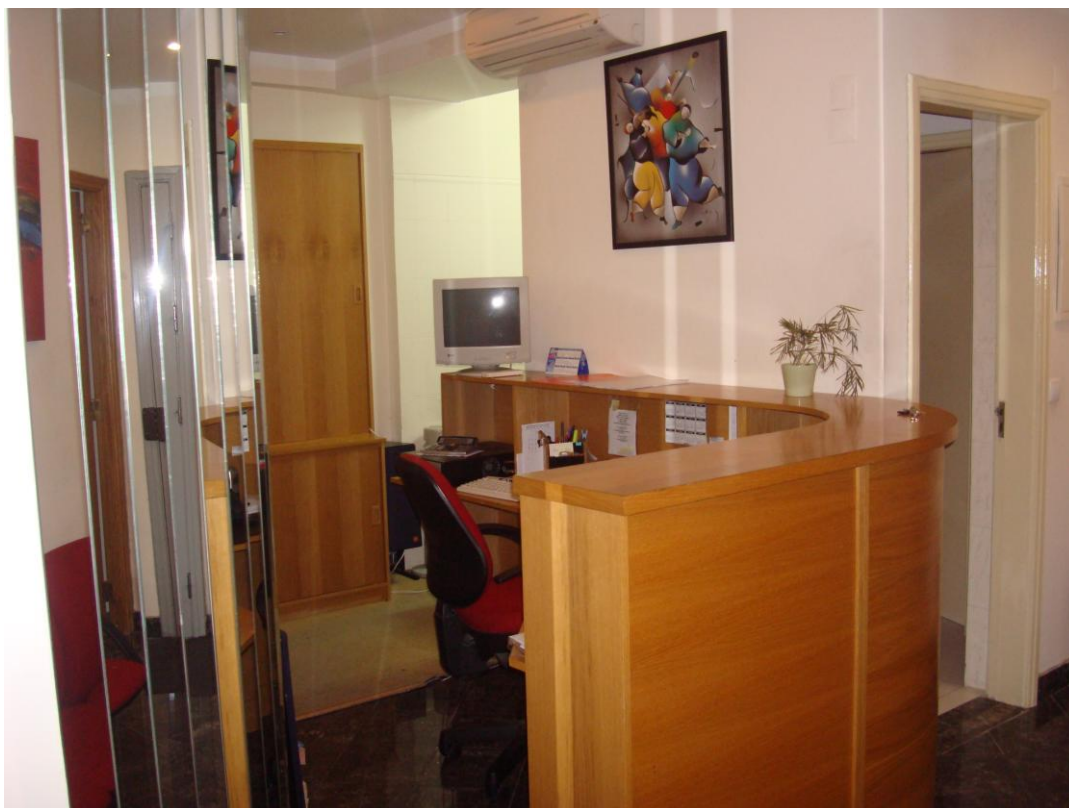


Figura 46 – Sala de espera do escritório



Figura 47 – Gabinete ocupado pela estagiária – Escritório 2



Figura 48 – Gabinete da supervisora de estágio – Escritório 3



---

Figura 49 – Sala de reuniões – Escritório 4

