

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PPGA – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

JOÃO DE DEUS QUIRINO FILHO

**Prática de Marketing nos Serviços Profissionais Regidos por Normatização e
Legislação Próprias: uma abordagem sobre o Marketing Jurídico**

São Caetano do Sul

2023

JOÃO DE DEUS QUIRINO FILHO

**Prática de Marketing nos Serviços Profissionais Regidos por Normatização e
Legislação Próprias: uma abordagem sobre o Marketing Jurídico**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

São Caetano do Sul

2023

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese defendida e aprovada em 23/11/2023 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti (orientador – Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Profa. Dra. Regina Rossetti (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Jardel de Freitas Soares (Universidade Federal de Campina Grande)

Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo (Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

Dedico este trabalho aos meus familiares, de forma especial aos meus pai e mãe (*in memoriam*), aos meus irmãos e seus filhos, a minha estimada esposa e meus amados filhos, cujo apoio foi a base fundamental para esta conquista.

AGRADECIMENTOS

Rendo louvor a Deus, pelo dom da vida e todas outras dádivas generosas que recebo diariamente.

Ao meus estimados pais, João de Deus Quirino e Eliane Cristina (*in memoriam*), minha declaração de amor e agradecimento constante pela educação concedida e incentivo para todas as realizações que busquei. Não foi fácil perder recentemente minha mãe, na fase final da construção de minha tese, mas, na dor, busquei força para dedicar-me a esta conquista pessoal.

À minha esposa, Talita, companheira que me apoiou e ajudou muito nesta caminhada, e aos meus filhos, João Sávio e João Arthur, o meu agradecimento com a ratificação do meu amor por vocês.

Aos irmãos Emmanuela, Pollyanna e Guilherme um muito obrigado gigante, pela torcida e pelo amor, agradecimento este extensível aos sobrinhos, cunhada e cunhados.

À UFCG, onde realizei meu sonho de lecionar – muito obrigado a todos os seus professores, funcionários, aos antigos e atuais alunos, pois, ensinando, aprendi muito.

Aos meus amigos e amigas colaboradores de Quirino Advocacia, o meu agradecimento sincero pela necessária base e assessoria que me ajuda na caminhada profissional. Especial agradecimento para Stefanny Jéssica.

Ao meu tio e segundo pai, Antônio Quirino, eterno professor e incentivador, obrigado!

Aos muitos amigos, de todas as formas e lugares – infância, Advocacia, OAB, do Jardim Oásis e da Arena Quirino que, por mim, torceram e torcem. O obrigado, neste momento, é imprescindível.

Por fim, à USCS, aos seus diretores, professores, funcionários, alunos em nome do colega e maior incentivador Wellington Ferreira e, em especial, ao professor orientador Doutor Silvio Augusto Minciotti, pela disponibilidade em me atender, com atenção, respeito e pela forma didática como bem conduziu o trabalho de orientação.

QUIRINO FILHO, João de Deus. **Prática de Marketing nos Serviços Profissionais Regidos por Normatização Ética e Legislação Próprias: uma abordagem sobre o Marketing Jurídico**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2022.

RESUMO

Esta pesquisa objetiva analisar maneiras de desenvolver e implementar estratégias e ações de Marketing em atividades profissionais de prestação de serviços jurídicos, por corresponderem a um caso típico de serviços profissionais, regidos por normatização ética e legislação próprias. Para tal, contempla, em seu percurso metodológico, três etapas: uma pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e um júri de especialistas. A pesquisa documental, com o propósito descritivo, foi realizada a partir da busca dos documentos públicos relacionados ao tema, bem como, os códigos de ética. O levantamento de campo caracterizou-se como qualitativo, com propósito exploratório. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas realizadas com os profissionais das áreas do direito e de Marketing, reconhecidamente legítimos e aptos a contribuir com o estudo. Os dados do levantamento de campo são analisados conforme a aplicação da Técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (1977), tendo sido criadas categorias e subcategorias que remetem às falas dos entrevistados, as quais se subdividem em Conhecimento acerca do Marketing; Potencialidades e Limitações do Marketing Jurídico e a Comunicação com ética e cumprimento das regras. Observa-se, pelos dados das entrevistas, que o Marketing Jurídico já vinha ganhando notoriedade entre os profissionais, em razão das modernidades tecnológicas e novas maneiras de captação de clientes, mas com o impacto gerado pela pandemia da COVID-19, tornou-se uma necessidade que os profissionais e escritórios realmente migrassem para uma atuação digital, podendo utilizar-se das ferramentas do Marketing Jurídico dentro do que a legislação ética permita. Os achados, nessa etapa da pesquisa e na análise da literatura consultada, possibilitaram o desenvolvimento de um *Framework*, visando ao desenvolvimento e à implementação de estratégias e práticas de Marketing na prestação dos serviços jurídicos, objetivando encontrar maneiras de não violar o direito à informação e à livre concorrência, no campo desses serviços. Além disso, propõe-se subsidiar alterações no Código de Ética e Disciplina do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil em relação ao Marketing de Serviços Profissionais, tendo foco na advocacia, possibilitando o uso das ferramentas digitais e tecnológicas. O *Framework* desenvolvido foi submetido a um Júri de Especialistas, que o aprimorou e validou.

Palavras-chave: Gestão Organizacional. Marketing Pessoal. Marketing Profissional. Marketing de Serviços Jurídicos.

QUIRINO FILHO, João de Deus. **A prática de Marketing nos serviços profissionais regidos por normatização ética e legislação próprias**: uma abordagem sobre o Marketing Jurídico. University of São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2022.

ABSTRACT

This study aimed to analyze ways of developing and implementing marketing strategies and actions in professional legal service activities, as they correspond to a typical case of professional services, governed by their ethical standards and legislation. To this end, its methodological approach included three stages: documentary research, semi-structured interviews, and a panel of experts. The documentary research, with a descriptive purpose, was carried out by searching for public documents related to the topic, as well as codes of ethics. The field survey was characterized as qualitative, with an exploratory purpose, and was carried out in the states of Paraíba, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, and Paraná. Data was collected through semi-structured interviews with legal and marketing professionals who were recognized as legitimate and able to contribute to the study. The data from the field survey was analyzed using the Content Analysis Technique proposed by Bardin (1977), creating categories and subcategories that refer to the interviewees' statements, which are subdivided into Knowledge about Marketing; Potentialities and Limitations of Legal Marketing and Communication with ethics and compliance with the rules. It was also possible to observe from the interview data that Legal Marketing was already gaining notoriety among professionals, due to technological modernities and new ways of attracting clients, but with the impact generated by the COVID-19 pandemic, it has become a necessity for professionals and firms to migrate to a digital performance, being able to use the tools of Legal Marketing within what ethical legislation allows. The findings of this stage of the research and the analysis of the literature consulted have made it possible to develop a framework for the development and implementation of marketing strategies and practices in the provision of legal services, to find ways of not violating the right to information and free competition in the field of legal services. In addition, it is proposed to subsidize changes to the Code of Ethics and Discipline of the Federal Council of the Brazilian Bar Association about the Marketing of Professional Services, with a focus on the legal profession, enabling the use of digital and technological tools. The Framework developed was submitted to a Jury of Experts to improve and validate it.

Keywords: Organizational Management. Personal Marketing. Professional Marketing. Marketing Legal Services.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CNPL	Confederação Nacional das Profissões Liberais
Corecon	Conselho Regional de Economia
COREN	Conselho Regional de Enfermagem
CRA	Conselho Regional de Administração
CRAS	Centro de Referência da Assistência Social
CRB	Conselho Regional de Biologia
CRBio	Conselho Regional de Biomedicina
CRBiblio	Conselho Regional de Biblioteconomia
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
CREA	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia
Creci	Conselho Regional de Corretores de Imóveis
CREF	Conselho Federal de Educação Física
CREFITO	Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional
CREST	Conselho Regional de Estatística
COREP	Conselho Regional de Relações Públicas
CRF	Conselho Regional de Farmácia
CRM	Conselho Regional de Medicina
CRN	Conselho Regional de Nutrição
CRO	Conselho Regional de Odontologia
CRP	Conselho Regional de Psicologia
CRQ	Conselho Regional de Química
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
EBAP	Escola Brasileira de Administração Pública
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GC	Gestão do Conhecimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDHM	Desenvolvimento Humano Municipal
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OMB	Ordem dos Músicos do Brasil
ONU	Organizações das Nações Unidas
ORMs	<i>Object-relational mapping</i>
PIB	Produto Interno Bruto
WWW	<i>World Wide Web</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Subcategoria 1.1 – Atuação no Marketing Jurídico	85
Figura 2	Quadro Comparativo Provimento n. 94/2000 e Provimento n. 205/2021	88
Figura 3	Subcategoria 1.2 – Divulgação pessoal/profissional	91
Figura 4	Subcategoria 1.3 – Práticas de Marketing	95
Figura 5	Subcategoria 1.4 – Uso de ferramentas digitais	100
Figura 6	Subcategoria 2.1 – Benefício do Cliente	106
Figura 7	Subcategoria 2.2 da categoria 02 – Visibilidade ao Serviço Prestado	111
Figura 8	<i>Ranking</i> Anuário Análise Diretório Nacional da Advocacia	118
Figura 9	Subcategoria 3.1 – Comunicação com clientes potenciais e reais	120
Figura 10	Subcategoria 3.2 – Ações desenvolvidas para a não violação do direito à informação	124
Figura 11	Subcategoria 3.3 – Limitações éticas e legais nas Práticas de Marketing	131
Figura 12	Subcategoria 3.4 – Sugestões para mudanças ou manutenção das regras atuais	136
Figura 13	<i>Framework</i> – Representação Esquemática	142
Figura 14	Política de Preços	154
Figura 15	Proposta de <i>Framework</i> – Representação Esquemática	216

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Evolução político-econômica e mercadológica	32
Quadro 2	Evolução histórica do Marketing Jurídico no Brasil	37
Quadro 3	Características de serviços profissionais e exemplos de ramos de atividade	44
Quadro 4	Artigos Importantes do Código de Ética da OAB	50
Quadro 5	O Marketing e a Internet	68
Quadro 6	Sete estratégias de ação do Marketing Digital	69
Quadro 7	Perfil dos Entrevistados	77
Quadro 8	Características da Análise Documental e Análise de Conteúdo	79
Quadro 9	Protocolo de Pesquisa	81
Quadro 10	Categoria 01 e Subcategorias	84
Quadro 11	Considerações importantes extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 1.1: Atuação no Marketing Jurídico	86
Quadro 12	Considerações importantes extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 1.2: Divulgação Pessoal e Profissional	91
Quadro 13	Considerações importantes extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 1.3: Práticas de Marketing	96
Quadro 14	Considerações importantes extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 1.4: Uso das Ferramentas Digitais	101
Quadro 15	Categoria 02 e Subcategorias	105
Quadro 16	Considerações importantes extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 2.1: Benefício do Cliente	107
Quadro 17	Considerações importantes extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 2.2: Visibilidade ao Serviço Prestado	112
Quadro 18	Categoria 03 e Subcategorias	120
Quadro 19	Considerações importantes extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 3.1 - Comunicação com clientes potenciais e reais	121
Quadro 20	Considerações importantes extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 3.2 - Ações desenvolvidas para não violação do direito à informação	125
Quadro 21	Considerações importantes extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 3.3 - Limitações éticas e legais nas Práticas de Marketing	131

Quadro 22 Considerações importantes extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 3.4 - Sugestões para mudanças ou manutenção das regras atuais	136
Quadro 23 Composição do Júri de Especialistas	140
Quadro 24 Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 01 do <i>Framework</i> - Segmentação de mercado e definição do público-alvo	145
Quadro 25 Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 02 do <i>Framework</i> - Caracterização da Oferta	149
Quadro 26 Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 02 do <i>Framework</i> - Caracterização da Oferta - Atividade 2.1 – Caracterização dos serviços prestados	152
Quadro 27 Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 02 do <i>Framework</i> - Caracterização da Oferta - Atividade 2.2 – Política de Preços	155
Quadro 28 Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 02 do <i>Framework</i> - Caracterização da Oferta - Atividade 2.3 – Estratégias e Ações Promocionais (Canais de Comunicação)	159
Quadro 29 Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 02 do <i>Framework</i> - Caracterização da Oferta - Atividade 2.4 – Decisões para acesso e disponibilização dos serviços	163
Quadro 30 Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 02 do <i>Framework</i> - Caracterização da Oferta - Atividade 2.5 – Decisões sobre Evidências Físicas	168
Quadro 31 Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 02 do <i>Framework</i> - Caracterização da Oferta - Atividade 2.6 – Decisões acerca das pessoas envolvidas na prestação dos serviços	172
Quadro 32 Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 02 do <i>Framework</i> - Caracterização da Oferta - Atividade 2.7 – Decisões relativas aos Processos de Prestação dos Serviços e Atendimento ao Cliente	175
Quadro 33 Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 03 do <i>Framework</i> - Elaboração do Plano de Marketing	177
Quadro 34 Versão Final do <i>Framework</i>	179

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Problema da pesquisa.....	19
1.2	Objetivos da pesquisa.....	20
1.2.1	Objetivo Geral.....	20
1.2.2	Objetivos Específicos.....	20
1.3	Delimitação do estudo.....	21
1.4	Justificativa e relevância do trabalho.....	22
1.5	Organização do relatório do trabalho.....	26
1.6	Contribuições do trabalho.....	26
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	28
2.1	Aspectos gerais sobre produtos e serviços relacionados ao Marketing.....	28
2.1.1	A oferta dos serviços profissionais jurídicos.....	34
2.2	Marketing de Serviços Profissionais e Marketing Pessoal.....	44
2.3	Marketing e ética.....	47
2.4	Marketing e a responsabilidade civil do advogado.....	53
2.5	Marketing e o direito à informação.....	54
2.6	Inovações digitais para o Marketing de Serviços Profissionais.....	58
2.7	Marketing de Relacionamento.....	64
2.8	Marketing Digital para os serviços profissionais.....	66
2.9	Publicidade, propaganda e <i>branding</i>	70
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	74
3.1	Tipo de pesquisa.....	74
3.2	Cenário e local da pesquisa.....	75
3.3	População e amostra do levantamento de campo.....	76
3.3.1	Público-alvo das entrevistas.....	76
3.4	Instrumento e coleta de dados.....	78
3.5	Análise de Dados.....	78
3.6	Visão geral acerca do <i>Framework</i>	79
3.7	Protocolo de Pesquisa.....	81
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	84
4.1	Categoria 01: Conhecimento acerca do Marketing.....	84
4.1.1	Subcategoria 1.1 da categoria 01 – Atuação no Marketing Jurídico.....	84
4.1.1.1	Ações publicitárias.....	89
4.1.1.2	Uso das Mídias Sociais.....	89
4.1.1.3	Consultoria de Marketing Jurídico.....	89
4.1.1.4	Não atua com o Marketing.....	90

4.1.1.5	Orientações de Marketing.....	90
4.1.2	Subcategoria 1.2 da categoria 01: Divulgação pessoal/profissional.....	90
4.1.2.1	Ingresso nas Redes Sociais.....	93
4.1.2.2	Produção de Conteúdos.....	94
4.1.2.3	Atrelar Marca Individual e Institucional.....	94
4.1.3	Subcategoria 1.3 da categoria 01: Práticas de Marketing.....	95
4.1.3.1	Reputação do Escritório.....	97
4.1.3.2	Escritórios Especializados.....	97
4.1.3.3	Indicação.....	98
4.1.3.4	Atendimento à Pessoa Jurídica.....	98
4.1.4	Subcategoria 1.4 da categoria 01: Uso de Ferramentas Digitais.....	99
4.1.4.1	Redes Sociais.....	101
4.1.4.2	<i>E-mail Marketing</i>	104
4.1.4.3	Programas de Controle Processual.....	104
4.1.4.4	<i>Streaming</i>	104
4.2	Categoria 02: Potencialidades e limitações do Marketing Jurídico.....	105
4.2.1	Subcategoria 2.1 da categoria 02: Benefícios do Cliente.....	106
4.2.1.1	<i>Ranking</i> Jurídico.....	109
4.2.1.2	Satisfação do Cliente.....	110
4.2.1.3	Estratégia de Impulsioneamento.....	110
4.2.1.4	Focar no Público-alvo.....	110
4.2.2	Subcategoria 2.2 da categoria 02: Visibilidade ao Serviço Prestado.....	111
4.2.2.1	Marketing Digital.....	115
4.2.2.2	<i>Networking</i>	115
4.2.2.3	Perfil do Cliente.....	116
4.2.2.4	Planejamento Estratégico.....	116
4.2.2.5	<i>Ranking</i>	117
4.2.2.6	Reforço da Imagem.....	118
4.2.2.7	Credibilidade Profissional.....	119
4.3	Categoria 03: Comunicação com Ética e Cumprimento das Regras.....	119
4.3.1	Subcategoria 3.1 da categoria 03: Comunicação com clientes potenciais e reais....	120
4.3.1.1	Credibilidade.....	123
4.3.1.2	Divulgação entre os clientes.....	123
4.3.1.3	Entendimento da necessidade do cliente.....	123
4.3.1.4	Adaptação à Pandemia.....	123
4.3.2	Subcategoria 3.2 da categoria 03: Ações desenvolvidas para a não violação do direito à informação.....	124

4.3.2.1	Adaptação ao Mercado Jurídico.....	127
4.3.2.2	Aproximação com o cliente.....	127
4.3.2.3	Atividade Lícita.....	128
4.3.2.4	Democratização das atividades.....	128
4.3.2.5	Participação e Patrocínio de Eventos.....	129
4.3.2.6	Tabela de Honorários.....	129
4.3.2.7	Meios de Comunicação.....	130
4.3.3	Subcategoria 3.3 da categoria 03: Limitações éticas e legais nas Práticas de Marketing.....	130
4.3.3.1	Conservadorismo.....	133
4.3.3.2	Desigualdade financeira dos escritórios.....	133
4.3.3.3	Evolução do Provimento da OAB nº 205/2021.....	134
4.3.3.4	Falta de informação.....	134
4.3.3.5	Atualização Desnecessária.....	135
4.3.4	Subcategoria 3.4: Sugestões para mudanças ou manutenção das regras atuais....	135
4.3.4.1	Avanço do Provimento da OAB nº 205/2021.....	138
4.3.4.2	Profissionais Capacitados.....	138
4.3.4.3	Maturação do Provimento Atual.....	139
4.3.4.4	Ensino e Divulgação.....	139
4.4	Validação do <i>Framework</i> referente à implementação das atividades de Marketing nos Serviços Profissionais Jurídicos.....	140
4.4.1	Representação Esquemática.....	142
4.4.2	Descrição Operacional.....	143
4.5	Versão final do <i>Framework</i> proposto.....	179
5	CONCLUSÃO.....	190
6	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PRÓXIMAS PESQUISAS.....	192
	REFERÊNCIAS.....	194
	Apêndice A – Roteiro das entrevistas semiestruturadas.....	213
	Apêndice B – <i>Framework</i> das Atividades de Marketing utilizado nos Serviços Profissionais Jurídicos encaminhado ao Júri de Especialistas.....	215
	Anexo A – Capítulo VIII do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil.....	228
	Anexo B – Publicidade – Distribuição de panfletos ou formas assemelhadas de publicidade, com o intuito de captação de clientela – Inadmissibilidade.....	230
	Anexo C – Notícias atualizadas e relevantes sobre o Provimento n.º 205/2021.....	231

Anexo D – OAB Nacional - Conheça os membros do Comitê Regulador do Marketing Jurídico da OAB Nacional.....	232
Anexo E – CFOAB publica resoluções sobre Comitê Regulador de Marketing Jurídico	233
Anexo F – OAB São Paulo E-6.009/2023.....	241
Anexo G – OAB São Paulo Resolução TED nº. 6/2023.....	246
Anexo H – OAB Nacional - Órgão Especial decide que advocacia pode utilizar ferramenta Google Ads.....	248

1 INTRODUÇÃO

A palavra Marketing deriva do latim “*mercare*”, o qual faz referência à comercialização de produtos na Roma Antiga. Contudo, na década de 1940, os Estados Unidos começavam a desenvolver as práticas de Marketing, como uma forma estratégica de alavancar as vendas. No ínterim entre as décadas de 1940 e 1950, o conceito e a importância tradicional de Marketing foram reavaliados, em detrimento das novas necessidades para o reconhecimento do Marketing, levando em consideração os seus aspectos científicos (SANTOS *et al.*, 2009).

O Marketing, no Brasil, começou a surgir na década de 1950, período no qual ocorreu a ideia de se criar o curso de Administração de Empresas na Fundação Getúlio Vargas (FGV), em São Paulo, cidade em que a industrialização começava a se manifestar. Com a FGV consolidada, surgiram, no Rio de Janeiro, a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), em 1952, e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), em 1954, com o objetivo formar técnicos de nível superior em administração (RICHERS, 1994; COSTA; VIEIRA, 2007).

Segundo Soares e Monteiro (2015), inúmeras mudanças puderam ser percebidas no Marketing na atualidade, destacando-se o movimento iniciado na década 1980, que promove uma transição da antiga competição por transações para o foco cada vez mais presente na construção de relacionamentos duradouros. Em meados dos anos 1970, começaram a surgir os termos rede de interação e aproximação, Marketing como relação interativa e Marketing Interativo. Na década de 1980, por sua vez, passa a ter início a mudança de foco do Marketing Transacional para o Relacional, promovendo a colaboração do cliente, para gerar comprometimento por meio da confiança.

A partir da adesão de investimentos das empresas americanas do setor produtivo, a indústria brasileira começou a estabelecer as ações de Marketing no campo alimentício, de energia, maquinários (COSTA; VIEIRA, 2007). Assim, Richers (1994) analisa categorias de essência na economia, política e ambiente social como fatores determinantes para o relacionamento do Marketing no desenvolvimento econômico e social de uma nação.

No final da década de 1990 e início dos anos 2000, surgem as mais recentes escolas de pensamento relacionados ao Marketing, sendo umas delas a

Cybermarketing, tendo como precursores Rowson (1998), Rosembloom (1999), Poel e Leunis (1999), Graham (2000), McCune (2000), visto como uma ferramenta essencial no relacionamento com o cliente, de modo rápido e interativo (MIRANDA; ARRUDA, 2004).

O *Cybermarketing* é o ramo do Marketing que se realiza utilizando o computador com a Internet para promover ou anunciar produtos e serviços no setor de mercado. Esse tipo de Marketing baseia-se na comercialização de produtos ou serviços *online* por meio de vários métodos, como publicidade gráfica, campanha de Marketing em mecanismos de pesquisa, Marketing de Blog, Marketing de Conteúdo, Marketing Viral, criação de vídeos de pessoas usando um produto, mídia social e *E-mail Marketing* (AL-TABTABAE; HAMID, 2022).

Outra Escola que também ganhou destaque é a denominada de Marketing Experiencial, tendo como precursor Schmitt (1999), a qual demonstra a importância em conhecer as sensações dos clientes ao possuírem ou usarem um produto, sendo esse interesse ainda mais complexo do que apenas vender a consumidores.

A partir dos anos 2000, a *World Wide Web* (www) alavancou uma infinidade de pesquisas e publicações sobre *Webmarketing*, revolucionando a forma de interação na oferta de produtos e relação com os clientes; desencadeando maiores integrações das ações de Marketing, assim como a especialização de empresas publicitárias (MIRANDA; ARRUDA, 2004).

A *World Wide Web* tornou-se o meio de comunicação mais amplo e complexo; possuindo uma extensa coleção de documentos e páginas de *Internet*, a qual tem fornecido acesso a uma grande plataforma de informações, documentos, produtos e serviços (TARIGH *et al.*, 2017).

Nesse sentido, o Marketing Digital proporcionou uma transformação total no Marketing Tradicional, fazendo com que as empresas visem à necessidade de buscar engajamento para manter-se competitivas na era digital, visto que esta é uma das ferramentas mais eficientes para alcançar potenciais consumidores. Assim, entende-se que a principal diferença do Marketing Digital para a *Webmarketing* e *Cybermarketing* está na implementação das soluções das necessidades dos clientes aos seus produtos e serviços, de modo que seja possível quantificar e mensurar o *feedback* dos clientes (BORGES, 2019).

A utilização de meios para divulgação de atividades, serviços e produtos tem sido cada vez mais constante e intensificada desde o início dos anos 2000, sendo fácil

identificar ações de Marketing para empresas, para diversas categorias de profissões e para pessoas. Assim, o Marketing aplicado aos serviços jurídicos, também conhecido por Marketing Jurídico, representa a utilização de técnicas para guiar tanto as empresas quanto os profissionais liberais em direção ao mercado potencial, adaptando serviços à demanda, a fim de obter o fornecimento de maiores valores aos clientes do que aos concorrentes, sem recorrer ao preço ou à erosão de imagens. Por sua vez, o Marketing Jurídico ou Legal está incluído no denominado Marketing de Serviços (MARTÍNEZ, 2013).

Carloni e Oliveira (2016) acrescentam que o Marketing Jurídico possibilita que as pessoas que estão com um problema específico possam ter condições de conhecer, gostar e confiar no profissional desta área e na equipe dele. Nesse sentido, a função do Marketing Jurídico busca construir uma visibilidade real e lastrada no capital intelectual para marcas pessoais ou de um escritório, de modo que a marca pessoal pode ser consolidada, formando, assim, gestão e comunicação, as poderosas forças para a condução da reinvenção na advocacia.

1.1 Problema da pesquisa

A respeito da fidelização do cliente e da relação com a utilização cada vez mais frequente das mídias sociais e a busca por engajamento, percebe-se que o uso do Marketing Profissional acaba sendo uma ferramenta que demanda atenção por parte dos Conselhos Profissionais, visto que, em diversas profissões, como é o caso do Direito, Medicina, Odontologia, Ciências Contábeis, entre outras, há regimentos específicos para conter a utilização indevida dos serviços ofertados por esses profissionais.

Nesse tocante, abordar o Marketing na atividade profissional dos serviços jurídicos torna-se relevante dentro desse contexto atual, visto que, com um mercado de trabalho tão competitivo, acaba se tornando necessária uma preocupação maior com a imagem. Assim, o Marketing Jurídico, entendido como as estratégias de Marketing cabíveis, dentro da área jurídica e das limitações do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil, utilizadas para informar os clientes, surge como uma possibilidade de auxiliar esses profissionais na busca pela diferenciação (KONRAD; BORGHETTI, 2010).

Escudeiro, Negrão e Saboya (2020) explicam que, atualmente, os gestores de Marketing ainda apresentam grande afinidade com o conceito de algumas profissões do século XIX, como é o caso da medicina, ao reportar-se à visão e à execução do Marketing. Diante disso, observa-se que, a partir da instituição do Código de Ética da OAB em 1994, definiu-se um consenso sobre a publicidade e anúncios de serviços no meio jurídico brasileiro com algumas ponderações e limitações inerentes à profissão.

Tendo em vista essa discussão, o estudo evidenciou o seguinte questionamento: como desenvolver e implementar estratégias e ações de Marketing em atividades profissionais de prestação de serviços jurídicos que têm limitações éticas e legais?

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar maneiras de desenvolver e implementar estratégias e ações de Marketing em atividades profissionais de prestação de serviços jurídicos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar as normas disciplinadoras e limitadoras para ações de Marketing de Serviços Profissionais, com ênfase nas ações de comunicação promocional, visando encontrar maneiras de não violar o direito à informação e à livre concorrência, no campo dos serviços jurídicos;
- Compreender o conhecimento dos profissionais acerca do Marketing, identificando a Atuação no Marketing Jurídico, a Divulgação pessoal/profissional, as Práticas de Marketing e as Ferramentas Digitais utilizadas nos serviços jurídicos;
- Elencar as formas de comunicação existentes e praticadas com clientes potenciais e reais, levando em consideração a Credibilidade dos Serviços Jurídicos, a Divulgação entre os clientes, o Entendimento da necessidade do cliente e a Adaptação durante o período pandêmico;

- Apresentar sugestões para mudanças ou manutenção das regras atuais do Provimento da OAB nº 205/2021, considerando o avanço e a maturação deste Provimento;
- Desenvolver um *Framework* contendo um roteiro para planejamento das atividades de Marketing possíveis de serem utilizadas nos serviços profissionais jurídicos.

1.3 Delimitação do estudo

No contexto do conceito de Marketing, numa era em que a abundância prevalece em vários contextos, há a preocupação das empresas, bem como dos profissionais liberais, em desenvolver a lealdade e a satisfação dos clientes, sendo a chave para essa conquista a compreensão das reais necessidades destes. Os profissionais e as empresas precisam compreender o que é necessário aos clientes ou consumidores, para, assim, não se perderem no mercado competitivo, conseqüentemente, perdendo clientela. É nesse sentido que o Marketing busca atender as carências dos consumidores, entendendo os motivos pelos quais precisam do produto ou do serviço (KOTLER; LEVY, 1969).

Kotler, Hayes e Bloom (2002) enfatizam que um dos elementos principais para uma relação de longo prazo reside no desenvolvimento da satisfação com os clientes. O objetivo é constituir uma relação que seja equitativa e favorável para as partes. Tanto o desenvolvimento quanto a permanência de relacionamentos com os clientes contribuem para o sucesso de ambos.

Especificamente quanto ao Marketing dos Serviços Profissionais, não basta ser um bom profissional, ter base teórica ou experiência na atividade que desenvolve. Aliado a isso, é necessário que o profissional adote providências de Marketing, tenha um planejamento estratégico e propague suas competências, seus valores e suas habilidades, para que se destaque no contexto profissional e social, fazendo uma comunicação eficiente e com conteúdo persuasivo. O planejamento estratégico é um processo de desenvolvimento e manutenção da adequação entre os objetivos da empresa ou do profissional liberal e suas competências, de modo que se adeque às inovações de mercado. O planejamento estratégico fundamenta-se no

desenvolvimento de metas com uma implementação apropriada (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

O Marketing pode se mostrar útil para o sucesso do profissional liberal, notadamente diante de um quadro de crise, de concorrência que só cresce e de desafios para divulgar o serviço a ser prestado. Todavia, tratando de profissionais liberais que oferecem serviços, em regra, nem todas as ações de Marketing podem ser implementadas, visto que, para muitas profissões, existem normas éticas que limitam a forma da comunicação, assim como os Conselhos e órgãos de classes que empreendem uma fiscalização e punição quanto a isso.

Destarte, o estudo tratará do Marketing Profissional, que, também, é identificado como Marketing de Serviços Profissionais, mais especificamente, no âmbito dos serviços jurídicos. De maneira geral, essa aplicação de Marketing tem a finalidade de administrar as trocas que ocorrem no âmbito de serviços profissionais, entre os prestadores de serviços e seus clientes. Entre essas atividades, destacam-se: identificar as expectativas de benefício dos clientes e desenvolver uma oferta adequada para satisfazê-las, angariar contatos e manter relacionamentos duradouros, gerar visibilidade ao serviço prestado, divulgar as competências, as habilidades e as melhores características do profissional (PEREIRA, 2012).

1.4 Justificativa e relevância do trabalho

Reconhecendo a importância do Marketing para o profissional, pessoa física ou jurídica, que oferece serviços jurídicos, este tem o direito de fazer sua ação promocional, desde que seja dentro de um padrão ético e sem fim de mercantilizar a profissão, observando as normas limitadoras, mas com o desafio de sempre buscar atingir a finalidade na comunicação, isto é, apresentar habilidades, competências e expertise do profissional para determinado serviço.

É cada vez mais presente a necessidade de se fazer uso das abordagens do Marketing dos Serviços Profissionais, sempre respeitando os preceitos da Ética. No entanto, o que tem sido visto são ações de Marketing que superam os limites impostos, de modo exagerado, chegando até mesmo em práticas agressivas.

Importante delimitar que o Art. 33 da Lei n.º 8.906/94, Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil “o advogado obriga-se a cumprir rigorosamente os deveres consignados no Código de Ética e Disciplina”, impõe o cumprimento e

respeito ao Código de Ética e Disciplina da OAB e este, por sua vez, apenas regula a forma de fazer publicidade da advocacia, desconsiderando a existência de outras formas de ações promocionais, como, por exemplo, a propaganda, o que dá a entender que a referida norma proíbe, completamente, tais práticas, ou desconhece as diferenças entre elas, considerando propaganda e publicidade e outras formas de promoção como sinônimos (BRASIL, 1994).

Para mostrar a relevância do tema, registre-se que, quanto à ação promocional dos advogados, por exemplo, o Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) está preocupado com profissionais que estão extrapolando na promoção de seus serviços e de sua imagem, violando as normas éticas. Mesmo tendo um novo Código de Ética e Disciplina que entrou em vigor no início de 2016, ainda assim, a OAB abriu, em 01 de setembro de 2019, consulta pública para os advogados opinarem sobre os novos limites para a publicidade na advocacia e sugerirem alterações, visando atualizar o Provimento nº 94/2000 e o Código de Ética e Disciplina que tratam do tema, com a finalidade de preparar e aprovar um novo Provimento (OAB, 2015). O Conselho Federal da OAB (2021), em 15 julho de 2021, aprovou o Provimento identificado pelo número 205/2021, dispondo sobre a publicidade, propaganda e a informação da advocacia e que restou por revogar o Provimento n. 94/2000, conforme consta do Art. 12 do novo Provimento: “fica revogado o Provimento n.º 94, de 05 de setembro de 2000, bem como as demais disposições em contrário”.

Com base em Braga (2016), o Brasil se insere dentre os países de tradição jurídica romana, tendo, por isso, um padrão historicamente restritivo para a publicidade dos serviços jurídicos, e, neste sentido, o Código de Ética e Disciplina da OAB adotou uma linha conservadora, sem muita flexibilização na promoção da advocacia.

A OAB Nacional agora tem uma posição firmada após a confecção da nova norma (Provimento nº 205/2021), que disciplina os meios de ações promocionais as quais podem ser usadas pela advocacia, com a permissão do uso das redes sociais, desde que tenha caráter informativo e prime pela discrição e sobriedade. Diante disso e com o aumento de infrações éticas por advogados com uso exagerado da publicidade e das redes sociais, a Seccional da OAB do Distrito Federal, por exemplo, respondeu a uma Consulta em setembro de 2019, por meio dos processos números 42.384/2019 e 43.697/2019 e, em suma, decidindo que está proibido o uso das redes sociais, como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *YouTube* e *WhatsApp*, para captação de

clientela, assim como o impulsionamento de conteúdo, até que seja dado o efetivo pronunciamento da OAB Nacional sobre a matéria (OAB, 2019).

No país, somam-se as práticas promocionais na advocacia, violando a ética e a modicidade, e, com isso, vêm as punições determinadas pelos Tribunais de Ética e Disciplina, como, por exemplo, da maior Seccional do Brasil, a OAB São Paulo. No entanto, a própria Seccional permite, por exemplo, a publicidade por meio de criação de perfil por escritório de advocacia nas redes sociais (OAB, 2017).

Ao revés, outras Seccionais da OAB têm sido contra, como é o caso do Tribunal de Ética da Seccional da OAB/GO, acompanhando as posições adotadas pelas Seccionais da Bahia, do próprio Estado de Pernambuco e de Sergipe, os quais ressaltam que os anúncios patrocinados no *Instagram* e *Facebook* são postagens publicitárias com finalidades comerciais e de venda (OAB, 2019).

Observa-se a existência de restrições para a ação promocional advocatícia no Código de Ética e Disciplina e de uma divergência na interpretação dessa norma pelos Tribunais de Ética, Conselhos Seccionais e Conselho Federal da OAB, e que mesmo após a aprovação do Provimento n.º 205/2021 ainda surgem questionamentos e dúvidas na interpretação das ações de Marketing que podem ser implementadas, tendo este trabalho o fito de colaborar nesta interpretação, oferecendo um *framework*, no qual constarão as atividades promocionais de Marketing possíveis de serem utilizadas nos serviços profissionais jurídicos, buscando-se não violar a ética.

O tema é muito atual surgindo novidades sobre a interpretação do Provimento n.º 205/2021 e aperfeiçoamento pela OAB Nacional e outras Seccionais da OAB na aplicação na nova norma, como, por exemplo, a instalação pela OAB Nacional do Comitê Regulador do Marketing Jurídico ocorrido em abril de 2022; a criação da 28ª Turma Especializada do Tribunal de Ética e Disciplina da OAB São Paulo que vai julgar processos sobre a publicidade e informação da advocacia ocorrido em abril de 2024; e diversas consultas e decisões que tem sido divulgadas para esclarecimento da interpretação do Provimento n.º 205/2021, merecendo destaque a que o Órgão Especial da OAB Nacional permitiu o uso da ferramenta do Google Ads, ocorrido em novembro de 2023.

De acordo com Fonseca e Melo (2023), o Provimento 205/2021 da OAB é relevante pois regulamenta o exercício da advocacia digital, sendo uma resposta às mudanças trazidas pela tecnologia, que tem envolvida a forma como as atividades profissionais são realizadas no mundo, e, portanto, se faz necessária para garantir

que os advogados estejam preparados para enfrentar os desafios que surgem nesse novo ambiente.

Nesse sentido, os artigos do Provimento 205/2021 da OAB estabelecem qual conteúdo digital é permitido ao advogado produzir: Marketing Jurídico, exercido de forma compatível com preceitos éticos e respeitadas as limitações das legislações da OAB; Publicidade profissional informativa; Marketing de Conteúdo Jurídico utilizando publicidade ativa e passiva; Admite anúncios pagos ou não; Permite divulgação de imagem, vídeo ou áudio com atuação do profissional em audiências e sustentações orais; Utilização de logomarca, imagens, foto dos advogados e do escritório; Participação de vídeos ao vivo ou gravados, na internet ou redes sociais, de debates e palestras virtuais; Exercer a advocacia em locais compartilhados (*coworking*); Utilização do Google Ads, cartão de visitas, *chatbot*, placa de identificação do escritório, como explica Fonseca e Melo (2023).

De modo elucidativo, de acordo com *Cambridge Dictionary* (2020), *framework* é uma estrutura que serve de suporte em torno da qual algo pode ser construído. Já para o *Macmillan Dictionary* (2020), um *framework* serve para juntar princípios e ideias, que devem ser utilizados quando decisões e julgamentos estão em formação. E, para Crossan, Lane e White (1999), um *framework* define o território e é um passo mais próximo em direção à teoria. Ainda segundo esses mesmos autores, um bom *framework*, primeiramente, precisa identificar um fenômeno de interesse. Na sequência, suas premissas-chave ou pressupostos devem ser determinados e, por último, as relações entre os elementos que necessitam ser descritos.

Kinceler (2013) cita, em sua tese, diversos tipos de *framework*, entre eles: conceituais durante a análise; *framework* de *design* durante a fase de projeto; *framework* de *software* durante a fase de implementação de um *software*. O que esses diferentes *frameworks* apresentam em comum é o suporte que oferecem, integrando de forma contínua as diferentes atividades do processo de modelagem e desenvolvimento de sistemas.

O estudo restringiu-se aos serviços jurídicos, pois é necessário que haja um foco maior acerca desta temática, visto que ainda é um terreno pouco delineado. Daí a relevância desta pesquisa para que, mesmo entendendo as limitações previstas na legislação ética para o Marketing de Serviços Profissional de diversos profissionais, especialmente o profissional jurídico que tem regulamentação pela OAB e que, em regra, apresenta uma série de limitações e vedações na ação promocional, possa

encontrar práticas e ações de Marketing eficientes, éticas e que bem informem ao cliente (consumidor do serviço). Além de contribuir com a área de conhecimento da Administração e de outros ramos da ciência, no sentido de definir ações de Marketing que podem ser usadas como estratégias de promoção do profissional, sem que isso possa infringir a ética e as normas que limitam a forma de propaganda do profissional.

1.5 Organização do relatório do trabalho

A organização do relatório do trabalho compreende a introdução do estudo, apresentando a contextualização, o problema da pesquisa, os objetivos, geral e específicos, a delimitação do estudo, a justificativa e a relevância da temática escolhida para o desenvolvimento da pesquisa, além da organização e das contribuições do trabalho.

A fundamentação teórica irá abordar assuntos importantes referentes ao marketing e a sua aplicabilidade na área jurídica, como se pode observar a seguir: Aspectos gerais sobre produtos e serviços relacionados ao marketing, Marketing de Serviços Profissionais e Marketing Pessoal, Marketing e Ética, Marketing e a Responsabilidade Civil do Profissional, Marketing e o direito à informação, Inovações digitais para o Marketing de Serviço e Marketing de Relacionamento.

Os procedimentos metodológicos irão incluir o tipo de Estudo, o cenário e Local de Estudo, população e amostra, procedimento de Coleta de Dados, Análise dos Dados e os Aspectos Éticos da Pesquisa. E, por fim, o cronograma físico da pesquisa e as referências utilizadas no trabalho serão apresentados.

1.6 Contribuições do trabalho

Mesmo em tempos de profundas mudanças, com o avanço da tecnologia impactando na forma da comunicação promocional, principalmente pela nova forma de ações de Marketing de bens e serviços por meio das redes sociais, ainda assim, mantém-se a necessidade de o profissional liberal desenvolver as próprias ações de Marketing, visando ajustar seus serviços (sua oferta) às expectativas de seus clientes reais e potenciais; incluindo bem informar, aos consumidores do serviço, que este é prestado com observância da ética e respeito à legislação.

De modo oportuno, no Marketing do profissional que oferece serviços, a ética tem que ser respeitada para a manutenção de uma regularidade desejável na relação cliente e profissional e para que este, fazendo publicidade ou propaganda exagerada e sem ética, não desequilibre o mercado nem agrida as normas e os demais profissionais do mesmo segmento.

Deve ser observado, ainda, que o Marketing dos Serviços Profissionais precisa explorar todo o potencial da tecnologia para ampliar a forma da comunicação do profissional, inclusive, usando mais a Internet, com um *site* eficaz, com o aumento da automação do mercado e desenvolvendo painéis de controle (*dashboards*) de Marketing (KOTLER, 2019).

Sendo assim, uma comunicação com discrição, mas, também, utilizando-se das novas ferramentas da tecnologia para o Marketing Digital, dentro do que a ética exige, gera segurança e credibilidade para quem é o destinatário da mensagem, facilitando a contratação do serviço pelo cliente e, ainda, a conquista do espaço pelo profissional. E, muito embora se balize pela ética, moderação e bom senso, não se pode perder a paixão, o entusiasmo e a ousadia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Fundamentação Teórica irá abordar, inicialmente, os aspectos gerais sobre os produtos e serviços relacionados ao Marketing, focando, também, na oferta dos serviços profissionais jurídicos. Posteriormente, será apresentado o Marketing de Serviços Profissionais e o Marketing Pessoal, Marketing e ética, Marketing e a responsabilidade civil do profissional, Marketing e o direito à informação, como também, as inovações digitais para o Marketing de Serviços Profissionais, o Marketing de Relacionamento, Marketing Digital para os serviços profissionais, e por fim, a publicidade, propaganda e *branding*.

2.1 Aspectos gerais sobre produtos e serviços relacionados ao Marketing

A comunicação entre as pessoas sempre foi importante, sendo, ainda, mais essencial quando ela é feita como estratégia de apresentação de bem ou de serviço que se deseja oferecer para um cliente, conseguindo, com isso, uma comunicação com boa fluidez para a demonstração do potencial e da competência.

Inclusive, a comunicação é essencial ferramenta para o Marketing Pessoal, já que vem da própria necessidade humana a comunicação entre as pessoas, tendo as funções bem determinadas, como sendo o elemento formador da personalidade, visto que, sem a comunicação, o homem não pode existir como pessoa humana; permitindo ao homem expressar suas emoções, ideias, temores e expectativas e servindo de identidade (BORDENAVE, 2002).

O elo (ou apresentação) entre o profissional e o seu cliente foi aprimorado por técnicas de comunicação a partir de ações de Marketing, que conseguem, em regra, demonstrar o conhecimento e a especialidade do profissional, atraindo a contratação do serviço ou venda de produto.

A prestação de serviço pressupõe a comunicação, até, as vezes, com contato pessoal com o cliente ou outras formas de interação com este. Raciti e Dagger (2010) descrevem que, mediante a comunicação, pode-se demonstrar a proximidade relacional e estabelecer um sentido de carinho e familiaridade ao longo do tempo, permitindo que o cliente e o prestador de serviços considerem a frequência e o tom da comunicação como indicadores da magnitude da relação. Um exemplo dessa

situação pode ser observado quando o cliente requer o contato pessoal com o prestador de serviços, como, também, em situações em que o cliente interage com o prestador de serviços, principalmente por meio de comunicação escrita.

É de se mencionar, de modo breve, algumas diferenças entre produtos e serviços, mesmo havendo algumas semelhanças no Marketing reservado para cada um. É aconselhável ao profissional entender as diferentes características entre Marketing de Produtos e Marketing de Serviços, sendo estes diferenciados entre as características da intangibilidade, indivisibilidade, variabilidade e a perecibilidade (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

A característica da intangibilidade dos serviços significa que não podem ser provados, tocados, ou sentidos antes de ser adquiridos. Ou seja: os resultados só podem ser experimentados quando o cliente passa a possuí-los. Mas é necessário que a representação oferecida seja tangível, para que o cliente possa ser conquistado com o que é provável de ser oferecido. Quanto à indivisibilidade, é tudo aquilo que não poder ser separado do prestador do serviço, como se pode exemplificar pelo profissionalismo, a conduta, a postura, o atendimento especial com o cliente.

A prestação de um serviço é variável, e essa característica pode ser considerada o diferencial do negócio; a variabilidade está enraizada no caráter pessoal, podendo a má execução do serviço se dar em face da conduta pessoal. É claro que erros são passíveis de acontecer, mas, se o profissional conseguiu conquistar o seu cliente, mesmo não tendo alcançado totalmente o que este almejava, há, ainda, a possibilidade de o cliente continuar preservado em virtude da confiança que foi conquistada.

No que concerne à perecibilidade, esta significa dizer que os serviços não podem ser mantidos em estoque para a venda. Isso pelo fato de que o prestador do serviço está, na verdade, vendendo o seu desempenho, sua experiência de mercado diante de determinadas situações.

Os serviços podem apresentar quatro características principais, que afetam enormemente a elaboração de programas de Marketing, são eles: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Para compreendê-los melhor, a intangibilidade refere-se aos serviços que não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de ser adquiridos; a inseparabilidade, de modo geral, diz respeito aos serviços produzidos e consumidos simultaneamente; a variabilidade, por sua vez, depende de por quem, onde e quando são fornecidos, os serviços são

altamente variáveis; a perecibilidade relaciona-se aos serviços os quais não podem ser estocados (KOTLER; KELLER, 2012).

No que se refere à aceitação dos serviços, o entendimento de Lovelock (2011) justifica que se pode caracterizar pelo não envolvimento de transferência de propriedade, de forma a grandes diferenças persistirem entre os tipos de serviços, dependendo daquilo em curso. Sendo assim, os serviços podem ser processados por intermédio das pessoas, objetos físicos e informações, e a natureza do processamento pode ser tangível (impactando o corpo das pessoas ou suas posses físicas) e intangível (ocorre na mente das pessoas ou envolvem ativos intangíveis).

Ao abordar os conceitos básicos de Marketing, mais precisamente no que se refere às necessidades e aos objetivos dos clientes/consumidores, Vieira (2008) explica que o compromisso de serviço com o cliente indica o nível de orientação para este por parte dos gestores de relações. Com isso, surge uma variável importante e fundamental para o Marketing de Relacionamento e para a satisfação do cliente, pois há uma valorização destes ao observarem os prestadores de serviços capazes de captar as suas necessidades reais e atendê-las em conformidade.

Destarte, nota-se a presença do Marketing nas empresas e nos serviços, sendo estratégico no processo de divulgar e conduzir, com sucesso, um produto ou uma marca pessoal, podendo ser considerado indispensável para o progresso de qualquer tipo de ação. Entretanto, um bom Marketing é aquele que está em constante evolução e transformação (KOTLER; KELLER, 2012).

A presença do Marketing é forte, intensificando-se a cada momento, dada a alta competitividade entre as empresas e profissionais e a velocidade das transformações geradas pelo desenvolvimento tecnológico e pelo processo de globalização que lança desafios constantes. Há de se fazer, antes, uma diferença entre a propaganda e a publicidade, pois não são sinônimos, muito embora tenham a mesma finalidade de comunicar algo. Percebe-se uma confusão semântica que se dá apenas no Brasil e que gera dificuldade no diálogo acadêmico entre brasileiros e estrangeiros (GOMES, 2001).

Existe uma diferença entre propaganda e publicidade, sendo que aquela se refere à ideia de comércio, com o oferecimento de produtos, visando alcançar um maior público, em busca de lucratividade, com a venda dos artigos propagados, enquanto esta é uma informação mais discreta, sem ter forma de ostentação,

frequentemente assumindo a forma de matéria jornalística e destina-se para um público menor e direto (OAB, 2019).

Portanto, a propaganda divulga com insistência o produto ou serviço, havendo um patrocínio ostensivo para isso, e a publicidade é uma divulgação mais comedida, frequentemente sob a forma de matéria jornalística, sem a identificação de nenhum patrocínio ou apelo comercial, porém com influência na imagem pessoal. Gomes (2001) entende que ambos instrumentos servem ao Marketing, de modo que, com raras exceções, a publicidade e a propaganda, atualmente, não agem isoladas, mas fazem parte de um contexto maior, denominado Mix de Comunicação.

Segundo Kotler e Keller (2012), o Marketing pode ser definido como a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos voltados à criação, à comunicação, à entrega e à troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo.

Stecca e Ávila (2015, p. 16) entendem como um processo social, com o desenvolvimento, a oferta e a livre negociação, as pessoas adquirem os produtos ou serviços dos quais necessitam. No entanto, esse processo social não é estagnado, ele sofre mudanças de acordo com o que é apresentado pela sociedade e as suas necessidades. Assim, o Marketing assume uma postura adaptativa frente ao novo.

Pensando a esse respeito, nota-se que o Marketing perpassou um processo de adaptação, principalmente ao cenário político-econômico no Brasil, evoluindo conforme o passar das décadas, como pode ser observado em formato temporal (Quadro 01).

Quadro 01 – Evolução político-econômica e mercadológica no Brasil

Décadas	Cenário Político-econômico	Características Mercadológicas
1950-1960	Com o suicídio de Getúlio Vargas, o país parece afundar, porém se recupera e dá início à industrialização, com dois principais setores: automobilismo e construção naval. Ocorre também o crescimento do PIB (de 2,9% para 9,4% no final dos anos 60).	O Marketing ainda não é formalizado. O consumidor é caracterizado como “despretensioso”, que “não distingue entre o bom, o aceitável e o ruim: aceita tudo como de alta qualidade”
1960-1970	Inicia-se uma crise político-econômica, com alta da inflação e início da ditadura militar. O Produto Interno Bruto (PIB) teve uma grande queda e um aumento acentuado.	A ênfase mercadológica tem foco na venda. O consumidor, por sua vez, é considerado como “ávido”.
1970-1980	Nesse período, o crescimento é controlado, pelo menos até a crise do petróleo (1973), contribuindo para a inflação e aumentando a dívida externa. No início dos anos 70 o PIB teve crescimento, até 78, com queda de 4,8%. Há um aumento na produção de automóveis.	O foco, nesse período, passou a ser na comunicação. O consumidor é qualificado como “judicioso”, cuidando do orçamento familiar, comparando preços, desconfiados e preocupados com o financeiro.
1980-1990	Um caos econômico devido a altos níveis de inflação e altas das taxas de juros, causando uma desaceleração industrial. Implementação também do plano cruzado.	A ênfase deixa de ser a comunicação e passa a ser o produto e o mercado. O consumidor é considerado como “precavido”, tendo como características a capacidade de lidar com as novas condições econômicas, apesar do sentimento de decepção.
1990+	São implantadas medidas de alto impacto, como a diminuição do dinheiro em circulação, reforma monetária e ministerial, aceleração da privatização de estatais e recessão econômica. O PIB tem uma leve alta.	O foco do marketing passa a ser o cliente. O consumidor, ainda considerado como “precavido”, procura ter mais cuidado com a destinação do seu orçamento, buscando mais informações com todos os meios possíveis, comprando somente o essencial.

Fonte: Adaptado de Tressoldi; Dall Agnol Junior (2019, p. 04-05).

A partir dos anos 2000, Tressoldi e Dall Agnol Junior (2019) salientam que os inúmeros acontecimentos em campos, como a tecnologia, comunicação e da informação, mudaram a forma como as pessoas passaram a interagir, estando presentes em diversos aspectos da vida humana. O poder do consumidor aumentou significativamente com as plataformas tecnológicas, nas quais a participação do usuário na rede possibilitou uma mudança cultural de consumo, e, conseqüentemente, o Marketing precisou se adaptar a elas.

Kotler e Keller (2012), no que diz respeito às estratégias de Marketing, pontuam que, para se alcançar uma administração bem-sucedida, é necessária a definição de algumas capacidades, como entender, criar, entregar e manter o valor para o cliente.

Kotler e Keller (2012) dizem que as definições de mercado para um negócio descrevem o negócio como um processo de satisfação do cliente.

Leviit (1960) apresenta, em seu estudo seminal, que a visão curta das empresas as impede, por vezes, de definir adequadamente as possibilidades do mercado. Diante disso, Levitt expõe as diferenças entre Marketing e venda, ressaltando que esta se concentra nas necessidades do vendedor, convertendo seu produto em dinheiro, enquanto o Marketing está focado nas necessidades do comprador, buscando satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo o conjunto de coisas ligadas à sua fabricação, à sua entrega e, finalmente, ao seu consumo.

Assim, é preciso ter em mente que os produtos são transitórios, pois o mercado vai se aprimorando diante das novas perspectivas, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos. Exemplificando de uma forma dinâmica, ao dizer que o transporte é uma necessidade, a forma como se atende a esta necessidade é que evoluiu durante o tempo; primeiro o cavalo e a carruagem, depois o automóvel, o trem, o avião, o caminhão: tudo para atender à necessidade principal, o transporte (KOTLER; KELLER, 2012).

Nessa perspectiva, é importante a promoção feita dentro de estratégias eficientes de Marketing, mas isso ganha uma dimensão maior diante da atual sociedade e do cenário de alta competitividade e concorrência, tendo que superar a crise nas relações de mercado. E, logicamente, quem melhor se apresenta terá sucesso e avanço, e, ao revés, quem assim não o faz tem o fracasso como resultado.

Nesse sentido, Finoti *et al.* (2019) acrescentam que a implementação da estratégia perpassa a comunicação, interpretação, adoção e representação de uma estratégia ou iniciativa estratégica de mercado. Enquanto a implementação da estratégia consiste em um processo formado por um conjunto de técnicas e comportamentos que as empresas precisam desenvolver para obter uma vantagem competitiva.

Assim, quando o profissional possui uma compreensão clara das estratégias de Marketing, consegue gerar vantagens no ramo profissional em que atua, seja quanto à originalidade do que oferece, nos preços, ou na qualidade. Desse modo, é interessante que os profissionais possam ter consciência de que, com uma eficiente estratégia, pode-se transformar os próprios recursos que já têm a sua disposição em ações de Marketing e conhecer as ações da atividade profissional, aliada a outras

ações de Marketing, aspectos de suma importância para trilhar um caminho possivelmente promissor (FINOTI *et al.*, 2019).

2.1.1 A oferta dos serviços profissionais jurídicos

A experiência profissional, juntamente com o caráter humano nas ações de Marketing, examina, dentre alguns aspectos, o pessoal, a experiência e qualidades morais do profissional de Marketing, incluindo, também, o impacto do gênero nas experiências e a capacidade dos profissionais, assim como as questões morais normativas para fazer o Marketing "correto" (GROSS; LAAMANEN, 2018).

O Marketing pode ser entendido como uma atitude ou filosofia de gestão que tem por objetivo a compreensão e a satisfação das necessidades dos consumidores. Uma ação estratégica que, utilizando-se dos meios adequados, consegue, previamente, detectar as necessidades ou desejos do consumidor, por meio da oferta de um produto, no tempo, local e preço certos (FRAGA; MATTOS; CASSA, 2008).

Fazendo uma breve alusão à evolução do serviço jurídico, especificamente, Martinez (2020) apresenta as quatro fases da era da advocacia, destacando que houve uma primeira fase totalmente alijada do uso da informática.

Com relação à era da advocacia 1.0, Martinez (2020) discorre que os serviços eram feitos de maneira artesanal, e o advogado era o responsável por todas as rotinas de seu escritório, onde os serviços jurídicos eram todos feitos sob medida, ou seja, confeccionava caso a caso. Na etapa posterior, conhecida como advocacia 2.0, havia alguma rotina de serviços jurídicos pelo reaproveitamento de trabalhos anteriormente realizados. Ou seja: passou-se a utilizar os modelos de petição nos editores de texto, permitindo que o advogado conseguisse reaproveitar uma base deixada pelo serviço anterior, como, por exemplo, procurações, contratos e petições. Todas essas peças podiam ser guardadas para posterior reutilização.

No que se refere à advocacia 3.0, observa-se que esta etapa introduziu, além do computador, ferramentas tecnológicas, como a digitalização de documentos e o início da virtualização dos andamentos processuais, como também a comunicação eletrônica com os clientes pelo *e-mail*. A advocacia 4.0, por sua vez, define que todas as rotinas de um escritório jurídico sejam digitais. Ou seja: os departamentos legal, financeiro e administrativo são regulados digitalmente e podem ser acessados de

maneira remota por meio da Internet e dos sistemas de *cloud computing* (MARTINEZ, 2020).

Alves (2020) explica que a advocacia utiliza ferramentas para a realização de suas atividades, sendo uma questão de tempo para a maioria dos escritórios de advocacia fazerem o uso de *softwares*. Atualmente, é possível observar o uso de novas tecnologias no mundo jurídico por meio da utilização das seguintes inovações: o *Blockchain*, *Smart Contracts*, serviços na nuvem (*cloud computing*), o uso de robôs com inteligência artificial (*machine learning*, *deep learning*) usado no gerenciamento de tarefas, automação da confecção e gestão de documentos, dentre outras atividades de rotina de um escritório de advocacia. Essas tecnologias já são uma realidade nos escritórios jurídicos brasileiros.

Para Santos (2019), o advogado 4.0 apresenta-se como um profissional jurídico que é auxiliado pela tecnologia para a sua prática profissional, dominando as ferramentas digitais com o objetivo de aperfeiçoar a sua atuação e evitar perder tempo com atividades repetitivas e improdutivas. Assim, o advogado 4.0 acaba utilizando as tecnologias para resolver questões burocráticas e dedicar o seu tempo a potencializar a sua produtividade.

Diante do cenário pandêmico vivenciado a partir da COVID-19, Kotler (2021) destaca que a pandemia acelerou a digitalização dos negócios, com o estabelecimento de *lockdowns* e políticas de distanciamento físico, demandando dos mercados e dos profissionais de Marketing adaptação a essa nova realidade digital e sem contato. Tal momento possibilitou um novo prisma, permitindo, assim, a materialização do *Marketing 5.0*, que apresenta como pano de fundo três grandes desafios: o abismo entre gerações, a polarização da prosperidade e o fosso digital.

Ainda tendo como base Kotler (2021), o *Marketing 5.0* passa a ser compreendido como a aplicação de tecnologias que mimetizam o comportamento humano para criar, comunicar, entregar e aumentar o valor ao longo da jornada do cliente. Um dos temas cruciais do *Marketing 5.0* é o que chamamos de *next tech*, um grupo de tecnologias utilizadas para estimular as capacidades do profissional de Marketing Humano, incluindo a Inteligência Artificial (IA), sensores, robótica, realidade aumentada (RA), realidade virtual (VR), Internet das coisas (IoT) e *blockchain*. Assim, frente a essa nova realidade, as empresas precisam de profissionais de Marketing que entendam como projetar uma estratégia que aplique a tecnologia correta para as

várias situações do uso do Marketing, fazendo com que se possa alavancar uma simbiose equilibrada entre a inteligência humana e a do computador.

Para pensar no Marketing Jurídico, é preciso pensar o próprio surgimento dos serviços profissionais ligados às leis. Segundo Kotler (2002), a origem desses serviços pode ser observada na Idade Média e, em particular, nas profissões ligadas às leis. As pessoas que exerciam essas profissões desfrutavam de uma importância social elevada, porém essa realidade foi alterada no século XVI, a partir do surgimento de novas profissões, inclusive, a medicina e a contabilidade.

Ainda tendo por base a análise de Kotler (2002), com o surgimento da concorrência profissional, os profissionais empenharam-se para distanciar-se cada vez mais das outras áreas de atividade, criando práticas exclusivistas para se proteger da concorrência do mercado.

Segundo Asensi (2013), o Marketing Jurídico é um conjunto de estratégias e ações com o objetivo de posicionar uma determinada marca, produto ou serviço no mercado, com foco especial nas especificidades do público-alvo previamente definido ou nas palavras de Erse e Guedes (2011), para quem o Marketing Jurídico consiste em um conjunto de esforços estratégicos de Marketing dentro da comunidade jurídica, utilizando os instrumentos de acordo com o Código de Ética da OAB para suprir as necessidades dos clientes.

Esses autores afirmam que esta especialidade é uma área ainda recente no Brasil e até mesmo no mundo, mas que, mesmo assim, pode ser dividida em quatro etapas, conforme demonstra o Quadro 02.

Quadro 02 – Evolução histórica do Marketing Jurídico no Brasil

Etapa	Período	Características
1ª	Até a década de 80	A comunicação, na época, não era pensada como uma técnica. Os profissionais eram intuitivos, e as técnicas se resumem a carisma pessoal, produção intelectual e baixa concorrência.
2ª	Década de 90	Com a explosão das privatizações e fusões, bancas enormes se formam, e a comunicação passa a ser melhor pensada, porém de maneira generalista. O conceito passa a solidificar-se em São Paulo, onde a concorrência é maior.
3ª	Atual	Surge o Marketing Jurídico, a comunicação passa a ser integrada e segmentada para a obtenção de resultados econômicos. Novas maneiras de envolver o cliente são criadas. Pressão na OAB para permitir a comunicação ética de forma mais livre. Cresce a importância das marcas jurídicas e das análises estratégicas. O conceito espalha-se por todo o país.
4ª	Futuro	A comunicação passa a fazer parte do negócio jurídico, auxiliando no relacionamento com os clientes. Desenvolvendo contatos, segmentando a marca, criando produtos inovadores, estudando a expansão da banca. É a elevação do Marketing Jurídico como ferramenta diária de trabalho e a modificação do Código de Ética da OAB para uma melhor acomodação dos profissionais do direito.

Fonte: Erse; Guedes (2011, p. 29).

Nesse sentido, são válidas as observações realizadas por Asensi (2013), ao afirmar que o Marketing Jurídico possibilita ao advogado posicionar a sua marca no mercado de forma muito mais planejada e controlada.

O Provimento nº 205/2021, aprovado pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, define, no Art. 2º, tanto o Marketing Jurídico (inciso I do dispositivo) como a especialização do Marketing destinada aos profissionais da área jurídica, consistente na utilização de estratégias planejadas para alcançar objetivos de exercício de advocacia, bem como o Marketing de Conteúdos Jurídicos (inciso II do mesmo dispositivo), como sendo uma estratégia de Marketing que se utiliza da criação e divulgação de conteúdos jurídicos, de modo que estes possam ser disponibilizados por meio de ferramentas de comunicação, voltada para informar o

público e para a consolidação profissional do(a) advogado(a) ou do escritório de advocacia (OAB, 2021).

A função do Marketing Jurídico é levar pessoas que estão com um problema específico a conhecerem, gostarem e confiarem em você e na sua equipe. Mesmo que migremos para meios mais modernos de comunicação, a ideia é a mesma. Bertozzi e Bucco (2017) expõem que o Marketing Jurídico tem os seguintes objetivos: fazer-se conhecer; construir uma imagem positiva; diferenciar-se da concorrência; aumentar as demandas judiciais; gerir adequadamente o relacionamento com clientes; ser tecnicamente mais eficaz.

Segundo Ferraz Júnior (2014), a situação comunicativa discursiva não deve ser entendida como uma relação de partes físicas, seres humanos biologicamente concebidos e sinais, mas de ações e resultados de ações (acontecimentos), não tendo uma estrutura à parte do seu funcionamento. Assim, ao identificar a “situação comunicativa jurídica”, não há ostensivamente a necessidade de definir o Direito ou evitar as dificuldades de uma “definição ostensiva”. Tão somente há de se recorrer a um procedimento “operacional”, no sentido de voltar-se para o objeto a investigar, sem o separar das operações às quais ele está referido, em vez de estabelecer uma série de propriedades que caracterizariam, *a priori*, a estrutura do objeto.

Ao tratar sobre o pensamento atual dos profissionais de direito referente ao Marketing no meio jurídico, Kotler (2002) ressalta que os advogados estão descobrindo que o Marketing não é inerentemente antiético ou manipulativo, nem se restringe ao âmbito da propaganda. Enquanto uma ferramenta que possibilita divulgar a profissão e o trabalho de um profissional, o Marketing pode, inclusive, ser útil à sociedade, e não, simplesmente, manipulativo e criador de necessidades supérfluas.

Para Bertozzi (2006), o Marketing Jurídico serve de elo conclusivo entre o mercado e os advogados, criando e oferecendo serviços de valor definitivamente percebidos pelos clientes. Nesse sentido, todo advogado empreendedor deve ter a preocupação com a gestão e, principalmente, com a satisfação das necessidades dos clientes, sem, entretanto, deixar de atender às exigências do seu órgão regulador.

A importância do Marketing ocorre porque os profissionais buscam atender, de forma eficiente, a necessidade humana e empresarial de obter o sucesso/lucro almejado. Para que este seja alcançado, existem estratégias de Marketing fundamentais a serem adotadas pelos profissionais, entre as quais, o Marketing de Produtos e o de Serviços, cujas diferenças devem ser destacadas. Diferenciando

esses conceitos, Kotler, Hayes e Bloom (2002) afirmam que as características que diferenciam os serviços dos produtos são a intangibilidade, a indivisibilidade, a variabilidade e a perecibilidade. Além disso, o critério de satisfação é diferente, e o cliente participa desse processo.

Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002), a intangibilidade dos serviços significa que eles não podem ser observados, provados, apalpados, ouvidos ou cheirados antes de ser adquiridos. A indivisibilidade refere-se aos serviços que não podem ser separados do prestador e da maneira como este é percebido, ou seja, o serviço e o prestador são avaliados como um todo e, juntos, formam a qualidade percebida pelo cliente.

Com relação à variabilidade, Kotler, Hayes e Bloom (2002) entendem que esta se justifica, uma vez que os serviços são inseparáveis das pessoas, podendo variar a qualidade dos serviços prestados aos clientes. Como as pessoas estão sujeitas a cometer erros, os serviços podem ter sua qualidade afetada. E, por fim, a perecibilidade dos serviços significa que eles não podem ser armazenados para venda ou utilização posterior. Isto implica o fato de que o prestador de serviços está vendendo basicamente seu desempenho.

Nesse sentido, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) explicam que existe uma gama enorme de serviços prestados na atualidade, e estes são importantes para a economia dos países, sendo, inclusive, no Brasil, quem mais movimenta a economia e oferece mais da metade dos empregos formais.

A avaliação pelo cliente dos serviços prestados pode começar com o atendimento telefônico, por meio de um aplicativo de mensagens ou de rede social, passando pela recepção e atendimento no ponto de prestação dos serviços até a realização final deste. Nesta senda, Neale e Fullerton (2010), igualmente enaltecendo a participação dos clientes no Marketing de Serviço, invoca a Teoria do Papel, explicando a forma como os prestadores de serviços tentam normalizar os desempenhos dos empregados, definindo tanto as suas funções quanto as funções desenvolvidas pelos clientes. Nessa perspectiva, o cliente assume um papel na prestação de serviços inerente ao conjunto de comportamentos aprendidos para facilitar um encontro mais suave, podendo, assim, ser comunicados pelo prestador de serviços, bem como guiados pelo comportamento de outros clientes.

Segundo Yanaze, Markus e Carrilho (2012), com a modernização tecnológica, profissões como o Direito devem atentar-se às tendências dos serviços. O Direito vem

dando espaço a novas estratégias, para que expanda suas possibilidades de atuação. Sendo assim, os profissionais que se mantiverem ao conservadorismo encontrarão dificuldades neste novo cenário digital, no qual as redes sociais, páginas virtuais e canais de conteúdo dominam e tornam-se referências. Estes são apenas alguns dos desafios que as novas tecnologias, na era do *software*, estão abrindo ao mundo em sua totalidade.

A partir do compartilhamento de conteúdo de qualidade, é relevante para seu público-alvo, podendo os profissionais de Direito construir sua reputação. É evidente que as redes sociais e as ferramentas de Marketing Digital, em geral, são excelentes meios de Marketing para os escritórios de advocacia e advogados. Atualmente, estão entre as mais populares redes sociais: *Instagram, Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn, ClubHouse* e as seguintes ferramentas de Marketing Digital: *Search Engine Optimization (SEO), Google Ads, Marketing de Conteúdo, E-mail Marketing, Site e blog do escritório de advocacia, Podcast e WhatsApp Business* (BERTOZZI; BUCCO, 2017).

A rede social mais popular do mundo é o *Facebook*. Sobre ela, o Tribunal de Ética de São Paulo tem decidido da seguinte forma:

PUBLICIDADE – REDES SOCIAIS – USO DE FOTOGRAFIA DO PROFISSIONAL– INEXISTÊNCIA DE INFRAÇÃO ÉTICA SE OBEDECIDOS OS LIMITES ÉTICOS DEFINIDOS NOS ARTIGOS NO CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA E NO PROVIMENTO 94/2000.

É permitido, em tese, o uso da imagem do advogado em postagens para fins informativos, desde que respeitadas os limites impostos pelas normas citadas, ou seja, que as imagens e logos sejam compatíveis com a sobriedade da advocacia e que a publicidade em si seja informativa, discreta e moderada, e, ainda, que não represente qualquer forma de captação indevida de clientela e mercantilização da profissão. (Proc. E-5.449/2020 - v.u., em 11/11/2020, do parecer e ementa da Rel. Dr.^a SIMONE APARECIDA GASTALDELLO, Rev. Dr. DÉCIO MILNITZKY – Presidente Dr. GUILHERME MARTINS MALUFE).

PUBLICIDADE DE ADVOGADO – INTERNET – REDES SOCIAIS – CARÁTER INFORMATIVO – LIMITES ÉTICOS – OBSERVÂNCIA DAS NORMAS PERTINENTES À PUBLICIDADE E PROPAGANDA.

É lícita a publicidade do advogado em sites ou redes sociais desde que sejam observados os limites éticos impostos pelo Código de Ética e Disciplina e pelo Provimento nº 94/2000 do Conselho Federal da OAB, dentre os quais se destacam a discrição, moderação e o caráter meramente informativo, sendo vedada, em qualquer hipótese, a captação indevida de clientela e a mercantilização da profissão. Tais limites éticos se aplicam não apenas ao conteúdo das páginas “profissionais” mantidas por advogados em redes sociais, mas a toda e qualquer manifestação que o advogado faça por esses meios, de forma que a utilização de páginas ditas “pessoais” não pode servir de subterfúgio para a inobservância das normas que regem a ética do advogado e a publicidade da advocacia. Impossibilidade de vincular outras

profissões na mesma página de rede social. O advogado, pode fazer postagens puramente informativas acerca de tema jurídico, sem mencionar casos ou clientes, sem debater causas de outros profissionais, sem induzir ao litígio e sem configurar captação indevida de clientela, bem como deve ser abster a fazer menção a trechos de decisões que possam induzir ao caso concreto no qual atuou. Proc. E-5.405/2020 - v.u., em 20/10/2020, do parecer e ementa da Rel. Dr.^a RENATA MANGUEIRA DE SOUZA, Rev. Dr. RICARDO BERNARDI – Presidente Dr. GUILHERME MARTINS MALUFE (OAB, 2020).

A seguir, apresenta-se um trecho de um parecer do Tribunal de Ética e Disciplina (OAB-SP, 2020), acerca das redes sociais supracitadas:

É fundamental destacar, que o presente parecer se aplica não somente ao Facebook/Instagram, mas a toda e qualquer manifestação que a advogada faça pelas mídias digitais, sejam páginas pessoais ou das sociedades profissionais, de forma que não se valha de subterfúgio para a inobservância das normas que regem a ética do advogado.

Pois bem. Sobre a matéria objeto da consulta formulada, de início, destaco que esta Turma já se manifestou diversas vezes no sentido de que é lícita a publicidade de advogado em sites ou redes sociais, desde que sejam observados todos os limites e condições impostos pelo Código de Ética e Disciplina (“CED”) e pelo Provimento nº 94/2000 do Conselho Federal, dentre os quais se destacam a discricção, moderação e o caráter meramente informativo, sendo vedada, em qualquer hipótese, a captação indevida de clientela e a mercantilização da profissão (artigos 5º, 7º, 39 a 46 do CED e artigos 1º, 4º e 8º do Provimento 94/2000).

Portanto, no que diz respeito aos questionamentos da Consulente, não há dúvida de que o CED e o Provimento 94/2000 permitem a criação e manutenção de páginas de advogados ou escritório de advocacia em redes sociais, como o Facebook/Instagram, o que por si só, não configura infração ética.

No entanto, reitero que, ao criar e manter páginas em redes sociais, devem os advogados respeitar os princípios e normas que regem a publicidade da advocacia em geral, de forma que qualquer publicação, seja escrita, oral ou visual, seja em página de advogado ou de escritório de advocacia, deve obedecer aos critérios de moderação, discricção e sobriedade da profissão e ter caráter meramente informativo.

Quanto ao conteúdo que será disponibilizado, vale ressaltar que o advogado ou escritório de advocacia devem resguardar a dignidade da profissão e o sigilo das informações que lhe foram confiadas, além de observarem estritamente aos artigos 41 e 42 do Código de Ética Profissional, assim como o artigo 4º do Provimento 94/2000, que apresenta uma série de vedações à publicidade na advocacia.

A OAB de Minas Gerais (Resolução nº 007/2020) e a do Distrito Federal recomendam a não utilização do ‘Google ADS’ ou similares, em quaisquer das suas modalidades, por configurar indevida captação de clientela e mercantilização da profissão. No entanto, verificamos que o Tribunal de Ética e Disciplina de São Paulo versa a favor da ferramenta:

PUBLICIDADE – CONTEÚDO PATROCINADO OU IMPULSIONAMENTO – POSSIBILIDADE – OBSERVÂNCIA DAS NORMAS PERTINENTES À PUBLICIDADE.

É lícita a utilização de conteúdo patrocinado como forma de publicidade de advogado. O advogado pode vincular expressão diferente de seu nome ou da sociedade de advogados, em mecanismos e sites de busca na Internet, desde que observe todos os ditames do CED relativos à publicidade e propaganda da advocacia e as normas previstas no Provimento 94/2000, do Conselho Federal da OAB (OAB-SP, 2020).

Segundo o Tribunal de Ética e Disciplina de São Paulo, não são considerados adequados *links* em sites ou redes sociais que possuam uma persuasão que encaminhe ao *WhatsApp* do advogado ou do escritório:

PUBLICIDADE – INTERNET – WHATSAPP - CARÁTER INFORMATIVO - POSSIBILIDADE.

Toda e qualquer publicidade veiculada pela Internet ou por outros meios eletrônicos deverá observar as diretrizes estabelecidas no capítulo VIII do Código de Ética e Disciplina. O profissional que se utiliza da sua rede social para tratar de um tema de maneira genérica que esteja relacionado à sua especialidade e à sua área de atuação, bem como a título informativo não afronta as normas éticas previstas no referido ordenamento, desde que não promova ou induza o ouvinte/internauta a litigar não promovendo, desta forma, captação indevida de clientela. Deve o profissional, com base no artigo 44 do Código de Ética e Disciplina, apenas disponibilizar o seu nome ou da sociedade de advogados com o número da inscrição na OAB. Situações como a citada na presente consulta, com botão de “agende a sua consulta” com “link” direto para o WhatsApp do profissional não são adequadas e jamais devem estimular a judicialização (OAB-SP, 2020).

É certo que as interpretações citadas se deram antes do Provimento nº 205/2021 (OAB, 2021), aprovado em 15 de julho de 2021 pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, que, agora, permite o uso de redes sociais, conforme disciplina o § 3º do Art. 4º do citado Provimento:

Para os fins do previsto no inciso V do art. 40 do Código de Ética e Disciplina, equiparam-se ao e-mail, todos os dados de contato e meios de comunicação do escritório ou advogado(a), inclusive os endereços dos sites, das redes sociais e os aplicativos de mensagens instantâneas, podendo também constar o logotipo, desde que em caráter informativo, respeitados os critérios de sobriedade e discrição (OAB, 2021).

De acordo com as informações citadas, o advogado ou os escritórios de advocacia podem ter o seu logotipo e demais informações do serviço e do profissional apresentados em *sites*, redes sociais ou *e-mail*. No entanto, é importante que essas informações tenham um caráter informativo, respeitando critérios éticos. Sendo assim, tanto os advogados quanto as organizações têm condições de utilizar o Marketing de

forma organizada, divulgando os seus serviços, de forma discreta e efetiva (OAB, 2021).

2.2 Marketing de Serviços Profissionais e Marketing Pessoal

O Marketing é considerado fundamental nas corporações, dada sua importância na relação das organizações com o mercado. Porém, não é tão simples traçar um entendimento generalista sobre esse termo no Brasil, devido a aspectos relacionados à história de sua origem e à formação em nosso país (COSTA; VIEIRA 2007).

Dentro desse arcabouço de informações, o Marketing de Serviços Profissionais e o Marketing Pessoal são duas aplicações de Marketing cujas fronteiras são de difícil delimitação. No caso dos profissionais liberais, mais especificamente, essas aplicações se complementam, devido à grande influência da pessoa prestadora dos serviços na percepção do cliente em relação à qualidade dos serviços prestados.

A abordagem do Marketing Pessoal visa à valorização da imagem do ser humano em todos os seus atributos e características no tocante à sua aparência, conteúdo, formação, caráter, competência e postura, gerando credibilidade. Tudo isso para estabelecer o perfil do profissional, sendo trabalhado o interior da pessoa como forma de potencializar a capacidade do mesmo (OLIVEIRA NETO, 1999). Ballback e Slater (1999) acrescentam que o Marketing Pessoal relaciona-se ao autoconhecimento, na busca de saber o que tem para oferecer, de modo que se possa atribuir um preço justo e posicionando, alcançando o maior impacto possível sobre a sua carreira.

Nesse sentido, Cappellari (2011) destaca que o Marketing Pessoal consiste em uma ferramenta estratégica da área da administração, cuja finalidade é auxiliar no processo de conduzir, com sucesso, uma marca pessoal. Com isso, praticar o Marketing Pessoal no cotidiano não deve ser um esforço fingido, mas algo espontâneo, sempre buscando conquistar seu território, defendendo-o com ética e ousadia para o alcance do sucesso profissional. Diante disso, pode-se entender o Marketing Pessoal como uma união de ações esquematizadas que viabilizam a conquista do sucesso pessoal e profissional.

Com base em Hoeckesfeld (2017), os serviços, enquanto parte de uma oferta, podem ser divididos em três categorias: serviços profissionais, loja de serviços e

serviços de massa. Levando em consideração os serviços profissionais, observa-se que estes possuem um alto grau de contato com o cliente, e, normalmente, o ciclo da prestação do serviço é longo, como no caso dos serviços médicos e os jurídicos.

Tendo em vista os serviços profissionais, serão descritos, no Quadro 03, alguns exemplos de ramos de atividades, sendo as características mais comuns destacadas: serviço especializado, tecnicamente complexo, prestados por profissionais qualificados, com alto grau de contato com clientes, entre outros. Com relação aos exemplos de ramos de serviços profissionais, destacaram-se os seguintes: serviços de engenharia, serviços médicos, serviços de contabilista, serviços de arquitetura, serviços de consultoria e serviço de advocacia (HOECKESFELD, 2017).

Quadro 03 – Características de serviços profissionais e exemplos de ramos de atividade

Características	Exemplos de ramos
Serviço qualificado; Focado na resolução do problema; São regulados por órgãos competentes e códigos de ética;	Advocacia; Agrimensura; Contabilidade; Engenharia; Serviços médicos; Topografia;
Prestado por profissionais qualificados; Focados na resolução de problemas; Profissional deve ser independente de outros fornecedores;	Arquitetura; Consultor de gestão;
Alto grau de contato com o cliente; personalização no atendimento; Focado na resolução do problema;	Advocacia; Arquitetura; Contabilidade; Engenharia; Tecnologia da informação;
Executado por indivíduo altamente qualificado cientificamente; Focado na resolução do problema; Possuidor de grau acadêmico de acordo com atividade desenvolvida;	Advocacia; Arquitetura; Consultor de gestão; Contador; Economista; Engenheiro; Médico;
Serviço qualificado; Focado na resolução do problema; Altamente personalizado; Alto grau de contato; Tecnicamente complexo; Fabricado e entregue por pessoal altamente qualificado;	Arquitetura; Consultorias de gestão; Contabilidade; Serviços de saúde; Serviços jurídicos.

Fonte: Hoeckesfeld (2017, p. 49).

Conceitualmente, o Marketing de Serviços, segundo Rosa (2013), refere-se ao conjunto de esforços e ações que buscam satisfazer e atender as expectativas do cliente, diferenciando-se de seus concorrentes. Com relação ao Marketing relacionado à área de serviços, Rosa (2013) destaca que, até pouco tempo, havia total restrição à

propaganda realizada para essa área. No entanto, isso sofreu alterações apesar de ainda existirem limitações ao tipo de mídia e ao caráter das mensagens. Com isso, os profissionais mais progressistas começaram a adquirir a consciência da importância do Marketing para seu negócio.

Já o Marketing de Serviços Profissionais tem sua atenção específica em todos os aspectos do profissional e, conseqüentemente, nos seus projetos, para que, com estratégias, possam facilitar a apresentação destes. Em essência, para toda atividade profissional, há o caráter da lucratividade, e, para que este se concretize, é imprescindível a realização de várias medidas que facilitem o acesso dos clientes ao que se está ofertando pelo profissional, como a qualidade da prestação do serviço, o conhecimento necessário e o tempo hábil para a realização deste, o tipo de comunicação utilizada, as estratégias eletrônicas (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

Segundo o pensamento de Kotler; Hayes; Bloom (2002), visando atender às expectativas e aos desejos do consumidor, é necessário que haja uma organização dos componentes referentes ao Marketing dos produtos e serviços. Sendo assim, destaca-se o *Mix* de Marketing, que é o conjunto das variáveis controláveis de Marketing de Serviços (também conhecidas como os “7 Ps”), o qual permite muitas combinações e referem-se às seguintes estratégias: de produto, de preço, de distribuição (*place*), de comunicação (*promotion*), das evidências físicas (*physical evidence*), de processos e de pessoas.

Em uma análise de aceção mais concisa, Lovelock; Wirtz; Hemzo (2011) tratam dos “7Ps” como elementos estratégicos que orientam as decisões operacionais no Marketing de Serviços, de modo que cada um deles alinha-se adequadamente, de forma harmônica e sinérgica, para que sejam atingidos os objetivos estratégicos de marketing. Comentando essas variáveis, iniciamos pela estratégia P1 referente a produtos/serviços, a qual deve garantir a harmonização entre bens e serviços oferecidos pela empresa ou por profissionais liberais prestadores de serviços individuais ao seu público estratégico, com a finalidade de satisfazer a expectativa de benefício destes. A estratégia de preço (P2) contempla os custos totais a cargo do consumidor; inclui o custo pecuniário que cabe ao cliente arcar quando adquire o produto ou serviço ofertado, enfatizando-se que, atrelados ao preço, encontram-se também custos não financeiros, como os sociais, os psicológicos, o tempo, a negociação, a conveniência em se contratar algo que esteja mais próximo e viável ao cliente.

A estratégia de distribuição (*place* – P3) está relacionada ao critério organizacional, do modo como os serviços são dispostos para o público estratégico. Exemplificando, nos escritórios de advocacia, seria o caso da localização do estabelecimento, tendo o cliente a certeza de que, em determinada data, ele terá o atendimento garantido. A estratégia de comunicação promocional (*promotion* – P4) refere-se à própria comunicação e ao tipo desta para que o cliente conheça a oferta e seja estimulado a adquirir o produto ou serviço. As evidências físicas (*physical evidence* – P5) compreendem os componentes tangíveis associados aos serviços prestados, tais como o aspecto físico do escritório ou do consultório, a aparência do pessoal envolvido e dos relatórios entregues, os equipamentos utilizados na prestação de serviços, entre outros (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Quanto aos processos (P6), estes se referem à homogeneização das formas de como a organização é capaz de fazer negócios, ou seja, as medidas que precisam ser tomadas para homogeneizar os serviços prestados e satisfazer os clientes. Afinal, todos os fluxos de ação e execução de um serviço visam à qualidade, que está diretamente ligada ao contentamento do cliente. Com relação às pessoas (P7), elas correspondem ao próprio profissional que o consumidor busca, bem como aos colaboradores que trabalham juntamente com aquele. Esta é uma variável importante, pois o serviço é prestado por pessoas que, na maioria das vezes, interagem com os clientes para a produção dos serviços, os quais, por seu turno, acabam por exercer papel de relevância para a formatação da qualidade alcançada (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Rosa (2013) pondera que inúmeros profissionais vêm sofrendo concorrência bastante acirrada, como é o caso dos advogados. Para se ter noção desses dados, no Brasil, segundo o Conselho Federal da Ordem dos Advogados (OAB), o qual atualiza os números diariamente, hoje, conta-se com o total de 1.221.380 advogados, 18.754 estagiários. Sob uma análise relacionada à faixa etária apenas dos advogados e sendo desprezados aqueles que possuem inscrições suplementares em mais de um Estado, até a idade de 25 anos, há um total de 58.837 advogados; de 41 a 59 anos, soma-se o total nacional de 398.578 advogados¹.

¹ Disponível em: <https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>. Acesso em: 11 maio 2021.

Ainda tratando acerca do profissional liberal, este, com a apresentação do seu serviço, qualidades e competência, busca ganhar a confiança do cliente para conseguir a manutenção do relacionamento, a fim de garantir a permanência das transações contratuais, mantendo-se dentro e em destaque no mercado, cada vez mais exigente e competitivo.

Por fim, Sarquis *et al.* (2017) destacam, em seu estudo, que, no setor de serviços profissionais, as estratégias de Marketing são cada vez mais indispensáveis para os profissionais em detrimento das dificuldades de mercado, do acirramento da concorrência, do nível de exigência dos clientes, da necessidade de personalização no contato com clientes e do valor agregado das atividades de linha de frente.

2.3 Marketing e ética

O profissional não deve adotar práticas de Marketing que extrapolem os limites da ética prevista nas normas e cujo cumprimento é exigido e exortado por conselhos de classes, até porque os profissionais se inscrevem nos ditos conselhos e, por isso, se submetem às normas das entidades.

Neste sentido, é o que consta no Art. 1º do Provimento n.º 205/2021 do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB, 2021):

Art. 1º É permitido o Marketing Jurídico, desde que exercido de forma compatível com os preceitos éticos e respeitadas as limitações impostas pelo Estatuto da Advocacia, Regulamento Geral, Código de Ética e Disciplina e por este Provimento.

§ 1º As informações veiculadas deverão ser objetivas e verdadeiras e são de exclusiva responsabilidade das pessoas físicas identificadas e, quando envolver pessoa jurídica, dos sócios administradores da sociedade de advocacia que responderão pelos excessos perante a Ordem dos Advogados do Brasil, sem excluir a participação de outros inscritos que para ela tenham concorrido.

§ 2º Sempre que solicitado pelos órgãos competentes para a fiscalização da Ordem dos Advogados do Brasil, as pessoas indicadas no parágrafo anterior deverão comprovar a veracidade das informações veiculadas, sob pena de incidir na infração disciplinar prevista no art. 34, inciso XVI, do Estatuto da Advocacia e da OAB, entre outras eventualmente apuradas.

Lopes (2010) explica que a ética pode ser entendida como a ciência da moral e dos princípios que busca estudar, catalogar e articular a vida e a atividade dos seres humanos, psíquica, individual e coletivamente, gerando normas corporativas com a finalidade de plantar os atos humanos dentro da comunidade em que o ser humano vive e sobrevive. A Ética é o estudo científico da moral, a partir do juízo de valores,

contingenciando condutas humanas, podendo até as qualificar sob o prisma do bem e do mal, ou seja, princípios morais.

Falando a respeito da ética da informação, Gomez (2020) destaca que esta tem como premissa a análise crítica das principais tradições ético-filosóficas, pois entende que os critérios em que sustentam o reconhecimento e julgamento de dano moral não são sempre eficazes nem adequados aos problemas e situações do mundo contemporâneo. Dessa forma, os padrões éticos vigentes estão vinculados a ontologias sociais, cujas concepções paradigmáticas do agente não correspondem hoje a composições ontológicas que se manifestam como agências heterogêneas, capazes de ações moralmente qualificáveis.

No tocante à ética do discurso, Santos (2015) diz que essa ética preserva a intuição básica da ética aristotélica, além de ser considerada cognitivista, pois sustenta a ideia de que as respostas sobre o bem e o mal dependem do que se entende por conhecer e saber. A ética do discurso é formal, uma vez que não indica regras de conteúdo, nem especifica o que é certo ou errado fazer em contextos específicos. Em casos concretos, é procedimental porque se apoia na ideia de que existem procedimentos que garantem a execução de um padrão não distorcido de argumentação.

Além dos preceitos éticos que devem ser observados na prática do Marketing em geral e de serviços profissionais em particular, é interessante o estudo da Deontologia como forma de aprimoramento das estratégias a serem utilizadas. Com base em Pires (2020), abordar a ética dentro do exercício profissional tem sido um assunto debatido ao longo dos últimos anos. Nesse sentido, ao discutir sobre as práticas do Marketing nos serviços profissionais, é útil conhecer a deontologia, palavra que provém do termo grego *deon* ou *deonto/logos*, que significa o estudo dos deveres e tem como finalidade reger os comportamentos dos membros de uma profissão para alcançar a excelência no trabalho.

A ética, portanto, em aspecto geral, traz balizas sobre o que se deve fazer ou não se deve fazer, gerando instrução de procedimento a ser aplicado a determinado grupo, associação ou segmento. De forma ainda mais intensa nos tempos atuais, a atitude ética dos profissionais faz o diferencial entre o sucesso e o fracasso, bastando uma conduta inapropriada ou antiética para o profissional ter um ponto crucialmente difícil na sua atuação perante o mercado (JACOMINO, 2000).

Considerando a dificuldade de atender aos preceitos éticos, visto que não existem prontos para a consulta, a tempo e modo, regulamentos específicos para todas as situações da vida humana e das relações sociais, é imperioso que seus deveres éticos sejam previstos como obrigações jurídicas, por meio de normas de cada uma das entidades de classe (KELSEN, 2003). Então, para moldar e conter o profissional liberal, que, buscando apresentar seu serviço, com estratégias de marketing, extrapola os limites éticos, existem normas limitadoras quanto a isso, podendo, por exemplo, citar a legislação ética da profissão de médico e do advogado.

O Código de Ética Médica traz o Capítulo XIII tratando da Publicidade Médica, merecendo destaque os dispositivos que seguem:

É vedado ao médico:

Art. 111. Permitir que sua participação na divulgação de assuntos médicos, em qualquer meio de comunicação de massa, deixe de ter caráter exclusivamente de esclarecimento e educação da sociedade.

Art. 112. Divulgar informação sobre assunto médico de forma sensacionalista, promocional ou de conteúdo inverídico.

Art. 113. Divulgar, fora do meio científico, processo de tratamento ou descoberta cujo valor ainda não esteja expressamente reconhecido cientificamente por órgão competente.

Art. 116. Participar de anúncios de empresas comerciais qualquer que seja sua natureza, valendo-se de sua profissão (CFM, 2019, p. 43).

Por sua vez, o Código de Ética e Disciplina da OAB, no Capítulo VIII, assim contém sobre a promoção, citada no código apenas como publicidade, que deve ser empreendida pelo advogado, bem como as limitações do que é ou não permitido até o momento. Destacam-se, a seguir, alguns dos artigos como estes listados.

Quadro 04 – Artigos Importantes do Código de Ética da OAB

Art. 39	A publicidade profissional do advogado tem caráter meramente informativo e deve primar pela discrição e sobriedade, não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão.
Art. 40	Os meios utilizados para a publicidade profissional não de ser compatíveis com a diretriz estabelecida no artigo anterior, sendo vedados: I -a veiculação da publicidade por meio de rádio, cinema e televisão; IV -a divulgação de serviços de advocacia juntamente com a de outras atividades ou a indicação de vínculos entre uns e outras; Parágrafo único. Exclusivamente para fins de identificação dos escritórios de advocacia, é permitida a utilização de placas, painéis luminosos e inscrições em suas fachadas, desde que respeitadas as diretrizes previstas no artigo 39.
Art. 41	As colunas que o advogado mantiver nos meios de comunicação social ou os textos que por meio deles divulgar não deverão induzir o leitor a litigar nem promover, dessa forma, captação de clientela.
Art. 45	São admissíveis como formas de publicidade o patrocínio de eventos ou publicações de caráter científico ou cultural, assim como a divulgação de boletins, por meio físico ou eletrônico, sobre matéria cultural de interesse dos advogados, desde que sua circulação fique adstrita a clientes e a interessados do meio jurídico.

Fonte: Escudeiro; Negrão; Saboya (2020, p. 115).

Ainda abordando o Marketing Pessoal no campo do Direito, Cappellari (2011) salienta que é essencial o advogado ter acesso ao Marketing Pessoal, no intuito de ele atender a seus objetivos competitivos e estratégicos. No entanto, é possível destacar que a atividade advocatícia é regida por uma série de limitações próprias, inerentes da ilibada conduta ética-profissional que deve ter todo advogado, decorrentes da relevante atividade que presta ao Estado de Direito, sendo indispensável à administração da justiça.

Quanto aos limites da promoção, a título de breve exemplificação, estão alguns dos artigos quanto ao uso das ações promocionais, frequentemente tratadas, simplesmente, como publicidade. Para o contador, o qual, segundo o item 11 do Código de Ética Profissional do Contabilista (CEPC, 2019), determina que a publicidade, em qualquer modalidade ou veículo de comunicação, dos serviços contábeis, deve primar pela sua natureza técnica e científica, sendo vedada a prática da mercantilização.

Com relação ao médico, dentre outros dispositivos, rege o artigo 115 do Código de Ética Médica que é vedado ao médico participar de anúncios de empresas

comerciais, qualquer que seja sua natureza, valendo-se de sua profissão (CFM, 2019, p. 43).

Já quanto ao profissional de odontologia, por exemplo, dispõe o Art. 41, § 1º do Código de Ética Odontológica que é vedado aos técnicos em prótese dentária, técnicos em saúde bucal, auxiliares de prótese dentária, bem como aos laboratórios de prótese dentária fazerem anúncios, propagandas ou publicidade dirigida ao público em geral (CRO-SP, 2012).

Cita-se, também, a do advogado, que, pelo Art. 3º do Provimento n.º 205/2021 do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB, 2021), determina:

Art. 3º A publicidade profissional deve ter caráter meramente informativo e primar pela discrição e sobriedade, não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão, sendo vedadas as seguintes condutas:

I - referência, direta ou indireta, a valores de honorários, forma de pagamento, gratuidade ou descontos e reduções de preços como forma de captação de clientes;

II - divulgação de informações que possam induzir a erro ou causar dano a clientes, a outros(as) advogados(as) ou à sociedade;

III - anúncio de especialidades para as quais não possua título certificado ou notória especialização, nos termos do parágrafo único do art. 3º-A do Estatuto da Advocacia;

IV - utilização de orações ou expressões persuasivas, de autoengrandecimento ou de comparação;

V - distribuição de brindes, cartões de visita, material impresso e digital, apresentações dos serviços ou afins de maneira indiscriminada em locais públicos, presenciais ou virtuais, salvo em eventos de interesse jurídico.

A OAB Nacional montou um Grupo de Trabalho da Publicidade com o objetivo de redigir este novo Provimento que foi aprovado recentemente, em 15 de julho de 2021, identificado pelo n.º 205/2021, revogando, por consequência, o anterior Provimento n.º 94/2000, visando modernizar a normatização da prática da publicidade para a advocacia e trazer novas formas de divulgação e apresentação da profissão e do conteúdo jurídico de advogados e escritórios, considerando as transformações tecnológicas, especialmente após o distanciamento social causado pela pandemia do novo coronavírus (COVID-19), a qual mudou a forma como as pessoas e empresas relacionam-se, comunicam-se e realizam seus negócios (RODAS, 2021).

Diante da repetição e da frequência das ações promocionais da advocacia em todo o país, desrespeitando a ética e a sobriedade e praticando, em algumas situações, atos que até envergonham a classe, o novo Provimento da OAB Nacional n.º 205/2021 (OAB, 2021), dispôs, no Art. 6º, as vedações tanto na atuação

profissional, como na vida pessoal do advogado, pois proíbe ações que demonstrem ostentação, seja na publicidade ativa, conforme consta no *caput* do dispositivo, seja em qualquer tipo de publicidade, relativa ou não com a profissão. Assim consta no parágrafo único do artigo cuja redação segue:

Art. 6º Fica vedada, na publicidade ativa, qualquer informação relativa às dimensões, qualidades ou estrutura física do escritório, assim como a menção à promessa de resultados ou a utilização de casos concretos para oferta de atuação profissional.

Parágrafo único. Fica vedada em qualquer publicidade a ostentação de bens relativos ao exercício ou não da profissão, como uso de veículos, viagens, hospedagens e bens de consumo, bem como menção à promessa de resultados ou utilização de casos concretos para oferta de atuação profissional (OAB, 2021).

Diante da importância de observar a ética nas ações promocionais jurídicas e de, constantemente, revisar a normatização mais específica da publicidade dos serviços jurídicos, conforme o novo Provimento de nº 205/2021 (OAB, 2021), criou-se o Comitê Regulador de Marketing, de caráter consultivo, sendo instalado em maio de 2022 por resolução do presidente da OAB Nacional (OAB, 2022a), órgão que fica vinculado à Diretoria da OAB Nacional e tem a finalidade de:

Pacificar e unificar a interpretação dos temas pertinentes perante os Tribunais de Ética e Disciplina e Comissões de Fiscalização das Seccionais, o Comitê poderá propor ao Órgão Especial, com base nas disposições do Código de Ética e Disciplina e pelas demais disposições previstas neste provimento, sugestões de interpretação dos dispositivos sobre publicidade e informação (OAB, 2021).

Vale pontuar, ainda, que, buscando o cumprimento do Provimento n.º 205/2021 (OAB, 2021) e, por consequência, das normas éticas quando da prática do Marketing Jurídico, o Art. 10 do citado Provimento regula que as Seccionais poderão conceder poderes coercitivos à respectiva Comissão de Fiscalização, permitindo a expedição de notificações com a finalidade de dar efetividade às disposições deste provimento.

Quanto a este tema, Kotler, Hayes e Bloom (2002) dispõem que o planejamento estratégico consiste no processo de desenvolvimento e manutenção da adequação entre os objetivos e as oportunidades do mercado. O planejamento estratégico baseia-se no desenvolvimento de metas e objetivos viáveis, de uma estratégia perfeita e da implementação adequada.

Neste aspecto, as boas ações do Marketing estão diretamente relacionadas ao planejamento estratégico, de modo que este seja viável e pertinente às normas éticas

de cada categoria profissional. Sobre este tema, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) definem que o “foco” no Marketing é necessário para fornecer um composto de produtos relativamente estreito, contanto que seja direcionado a um segmento de mercado específico.

Sendo assim, tal conceito está atrelado à essência de praticamente todas as empresas de serviços bem-sucedidas, que identificaram elementos estrategicamente importantes em suas operações e neles concentraram seus recursos. Portanto, o “foco” de uma empresa pode ser entendido a partir de duas dimensões: o foco de mercado e o de serviços. No tocante ao foco de mercado, refere-se ao grau em que uma empresa atende a poucos ou a muitos mercados, enquanto o de serviços descreve o grau em que uma empresa oferece poucos ou muitos serviços (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

As normas éticas de profissões como o direito, a contabilidade, odontologia e medicina, por exemplo, tratam de limitações na forma da comunicação promocional e, logicamente, no uso de estratégias de Marketing Pessoal, e a presente pesquisa presta-se a analisar o que pode ser feito de ação de Marketing que consiga atingir a finalidade de publicar a habilidade, competência, expertise e perfil do profissional, sem atingir as normas éticas.

2.4 Marketing e a responsabilidade civil do advogado

Além do atendimento das normas éticas previstas para a observância dos profissionais liberais, estes, tendo se utilizado do Marketing para a apresentação do serviço, têm a obrigação, na prestação do serviço, de cumprir o que foi anunciado no que se refere à competência, à forma do serviço e a um eventual resultado, se este foi prometido e previsto em contrato. Eis que o profissional liberal fica vinculado ao que publicitou sobre seu serviço, sob pena de incorrer em responsabilidade do profissional, com a possibilidade de ser acionado para ressarcimento de eventuais danos causados ao cliente, um consumidor também.

Isso porque a relação cliente e profissional (sendo este prestador de serviço), é de consumo. Neste sentido, surgindo dano causado pelo profissional ao consumidor do serviço, a regra geral é que advém a responsabilidade daquele pelos prejuízos proporcionados, devendo aferir os requisitos básicos da responsabilidade civil, que

são: a existência do dano, da ação comissiva ou omissiva do agente, do nexo de causalidade e, conforme o Direito Civil clássico tradicionalmente ensina, da culpa.

Neste sentido, no Recurso Especial nº 1.150.711 - MG (2009/0143715-5), o Superior Tribunal de Justiça, sobre a prestação de serviços do advogado, decidiu ser este fornecedor de serviço. Para tanto, trata-se de relação de consumo, aplicando o Código de Defesa do Consumidor, que, sistematicamente, dialoga com o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil – OAB (Lei 8.906/94):

1. A relação jurídica instaurada entre advogado (não empregado) e cliente/filiado do sindicato, tendo por objeto a prestação de serviços de assistência jurídica, encontra-se regida pelo CDC, razão pela qual aplicável o prazo prescricional quinquenal para o exercício da pretensão à reparação pelos danos morais e materiais causados por alegada deficiência na execução de mandato judicial (artigo 27 do CDC). 2. O advogado não fica afastado da definição de "fornecedor de serviços", quando, no exercício autônomo da profissão, presta serviços advocatícios, remunerado por honorários, a um sujeito de direitos civil ou leigo, não profissional, cuja vulnerabilidade fática constitui presunção legal indicativa da relação jurídica de consumo. 3. Malgrado a existência de respeitáveis entendimentos em sentido contrário, é certo que a Lei 8.906/94 (Estatuto da Advocacia) e o CDC não se revelam incompatíveis. Isto porque o dever de independência do advogado (que, por vezes, deve agir em desconformidade com a vontade do próprio cliente) e a limitação à oferta/publicidade dos serviços prestados não têm o condão de desnaturar a relação jurídica de consumo instaurada com um consumidor. Tais deveres disciplinares apresentam o intuito de preservação da dignidade do exercício da advocacia (mister profissional essencial à Administração da Justiça), inibindo a "mercantilização" da atividade, o que, contudo, não afasta sua inserção no "mercado de consumo" (STJ, 2009).

O Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078/1990) regula a responsabilidade civil dos profissionais liberais, constando, no artigo 14, § 4º, que “a responsabilidade pessoal dos profissionais liberais será apurada mediante a verificação de culpa”. Ao advogado, também, cabe a responsabilidade pelos conselhos dados ao seu cliente na proporção do dano que vier a causar. Conforme preconiza Diniz (2008), o advogado deverá pesar as consequências ou os danos causados pela inexatidão do conselho dado.

Sob esse preceito, Stoco (2003) estabelece que a teoria do resultado encontra aplicação integral aos profissionais liberais, justamente por força do artigo 14, § 4º, do CDC, reafirmando a culpa pessoal deste quando verificada a culpa. Todavia, muito embora o Código de Defesa do Consumidor tenha como regra a responsabilidade civil objetiva do fornecedor e do prestador de serviço, ou seja, sem a necessidade de aferição da culpa, há uma exceção que deve ser enaltecida: a adoção da teoria da

responsabilidade civil subjetiva para todos os profissionais liberais prestadores de serviços.

Especificadamente, para o advogado, dispõe o Art. 32 da Lei n.º 8.906/1994 (Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil – OAB), segundo o qual, ele será responsável quando agir com dolo ou culpa no exercício profissional. Segundo Nery Júnior (1990), para que o profissional liberal seja responsabilizado, deve-se, primeiramente, distinguir as obrigações de meio e de resultado. Estando diante de uma obrigação de resultado, a responsabilidade pelo acidente de consumo ou vício será objetiva, ao contrário da obrigação de meio, a qual terá integral aplicação do §4º do Art. 14 do CDC, incidindo a responsabilidade do profissional liberal sob a teoria da culpa.

Por fim, tratando de ação promocional, o prestador de serviço deve observar o que regula o Art. 30 do Código de Defesa do Consumidor, o qual expõe que toda informação ou publicidade necessita estar veiculada por qualquer forma ou meio de comunicação com relação a produtos e serviços oferecidos ou apresentados, o que, por sua vez, obriga o fornecedor que a fizer veicular, ou dela se utilizar, e passará a integrar o contrato que vier a ser celebrado (CDC, 2017).

2.5 Marketing e o direito à informação

Mesmo com as limitações impostas a alguns profissionais, as ferramentas técnicas e inovações de Marketing, sejam elas tradicionais ou digitais, oportunizam uma solução para que a classe profissional não fique em desvantagem publicitária comparada a outras áreas. Assim, todos os profissionais e empresas podem, na medida das imposições da legislação regida pela categoria, oferecer informação ética e de relevância para os clientes, de modo que os serviços que oferecem conquistem a atenção de quem precisam para ter seu destaque no mercado.

Os profissionais citados acima, por exemplo, não se utilizam do Marketing Pessoal, por meio dos meios de divulgação de massa, como rádio e televisão, especialmente por vedação quanto a isso, e têm que encontrar, em outras plataformas, maneiras para fazer a comunicação e a apresentação dos seus serviços.

Todavia, mesmo a intensa limitação ao Marketing Pessoal ou ao Marketing de Serviços Profissionais, na norma ética dos profissionais, aquela não pode ser total, pois tem fundamento na legislação pátria, notadamente na Constituição Federal, que

permite o direito à informação. É direito do cidadão ter acesso à informação de forma eficaz e ampla.

Conforme preceitua o Art. 220 da Constituição Federal de 1988, “a manifestação do pensamento, a criação, a expressão e a informação, sob qualquer forma, processo ou veículo não sofrerão qualquer restrição, observado o disposto nesta Constituição”.

Mais importante é que o direito de informar é cláusula pétrea. Eis que se trata de garantia fundamental, estampada no Art. 5º, inciso IX da Constituição Federal (1988):

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:
[...] IX - é livre a expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação, independentemente de censura ou licença (BRASIL, 1988).

Por isso, é conferido ao profissional apresentar sua manifestação, sua informação sem obstáculo, devendo, apenas, preservar-se pelo respeito à honra, à intimidade e à imagem das pessoas. Sobre o assunto, Montes (2005, p. 16), muito embora se referindo ao direito espanhol, mas tendo referência à nossa legislação, ensina que “todo mecanismo publicitário há de configurar-se logicamente como instrumento que possibilite aos interessados a aquisição do conhecimento das situações de fato publicados”.

Nesse sentido, o STF (2017) posicionou-se a respeito da publicidade e do direito à informação, alegando que estes não podem ser restringidos com base em atos de natureza discricionária, salvo quando justificados, em casos excepcionais, para a defesa da honra, da imagem e da intimidade de terceiros ou quando a medida for essencial para a proteção do interesse público.

Fazendo elo, na sociedade atual, entre a informação e o ato de comunicar, Ciletti (2013) afirma que a humanidade está na idade da informação, podendo testemunhar as mudanças ocorridas na sociedade em razão de que o acesso à informação passou a ser algo vital se produzir conhecimento.

Numa atual sociedade consumista, e sendo o cliente destinatário final do serviço, identificado, pois, na relação como consumidor por disposição do Art. 2º da

Lei n.º 8.078/90² (Código de Defesa do Consumidor), deve ser garantido a ele a proteção à boa-fé nas contratações, dentre elas, a dos serviços, além de, por exemplo, a segurança nas relações e negociações imobiliárias, gerando, ainda, segurança na circulação de riquezas. E tudo isso resulta em possibilitar que o cidadão conheça seus direitos.

Se, ainda, faltassem fundamentos para assegurar o direito de informação ao consumidor do serviço dos profissionais, o artigo 6º, inciso III da Lei n.º 8.078/90 (Código de Defesa do Consumidor) assim garante:

Art. 6º. São direitos básicos do consumidor:

[...] III - a informação adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade, tributos incidentes e preço, bem como sobre os riscos que apresentem (CDC, 2017, p. 13).

O Provimento n.º 205/2021 (OAB, 2021), aprovado em 15 de julho de 2021 pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, no Art. 3º, privilegia o direito à informação quando trata que a “publicidade profissional deve ter caráter meramente informativo e primar pela descrição e sobriedade, não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão”.

Percebe-se, com isso, de certo modo, um conflito das normas éticas das entidades de classe com o que resguarda a Constituição Federal e o Código de Defesa do Consumidor, que, juntos, garantem o direito à informação ao consumidor do serviço, e isto pode chegar até aquele por meio de publicidade, ferramenta do marketing pessoal.

Nesta comparação das normas, cabe uma ponderação em favor de que se permita, cada vez mais, boas práticas de Marketing, com a principal finalidade de informar ao consumidor (cliente do serviço), mas que, juntamente com isso, traga um interessante conteúdo para, concomitantemente, apresentar as habilidades e competências do profissional, mas, também, persuadir o destinatário do marketing de que o serviço oferecido é seguro e tem qualidade.

Ademais, não se pode deixar de registrar que, em se limitando, exageradamente, o Marketing Pessoal e o Marketing de Serviços Profissionais, pode

² “Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final” (BRASIL, 1990).

haver a consequência da não democratização ou o impedimento de se ampliar a concorrência entre os profissionais, violando o que preceitua o artigo 170, IV da Constituição Federal (1988):

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios;
[...] IV - livre concorrência (BRASIL, 1988).

A livre concorrência e a livre iniciativa são primados da Ordem Econômica brasileira, e cabe ao Estado fiscalizar, incentivar, planejar e, se necessário, intervir na atividade econômica, com a finalidade de extrair dos meios de produção, dentre eles, os serviços, a maior eficiência em busca do desenvolvimento nacional e da construção de uma sociedade livre, justa e solidária, que são objetivos de nossa República, conforme artigo 3º da Constituição Federal.

Interessa à sociedade um Marketing que, no oferecimento de bens ou serviços, incentive a livre concorrência. Neste sentido, Sztain (2004) aponta que os mercados livres, atomizados e concorrenciais são o modelo ideal para a troca econômica, uma vez que, por serem atomizados, acabam dificultando o aumento arbitrário de preços e a manipulação da oferta, promovendo o bem-estar-social.

2.6 Inovações digitais para o Marketing de Serviços Profissionais

As inovações no Marketing têm se apresentado cada vez mais relevantes; em decorrência disso, na última versão do Manual de Oslo (2018), houve o aprimoramento das definições e características dos processos de negócios, apresentando seis funções diferentes, duas delas relacionando-se com a atividade principal de uma empresa de produção e entrega de produtos para venda, enquanto as outras funções relacionam-se às operações de apoio.

Ainda de acordo com o Manual de Oslo (2018), ocorreu uma grande mudança para a definição de inovação empresarial, informada pelo trabalho de teste cognitivo, na complexidade da definição anterior baseada em lista de quatro tipos de inovações (produto, processo, organizacional e Marketing), para dois tipos principais: inovações de produto e inovações nos processos de negócios. É interessante destacar que uma inovação gera um produto ou serviço novo ou aprimorado, que difere,

significativamente, dos bens ou serviços anteriores da empresa e que foram introduzidos no mercado.

Portanto, incentivado pelas mudanças tecnológicas de comunicação e pelo processo de globalização, a inovação no Marketing é perseguida, constantemente, pelos profissionais da área e ocorre com o objetivo de encontrar diferentes formas de ofertar bens e serviços aos clientes/consumidores.

É imprescindível destacar as contribuições das inovações do ambiente do Marketing, sendo estas bem representadas pelo Marketing Digital para os serviços profissionais, cujas ferramentas proporcionam um Marketing mais empreendedor, atualizado e conectado com os consumidores. As plataformas digitais, dentre elas, incluídas as redes sociais, como, por exemplo, *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *YouTube* e *WhatsApp*, tornaram-se um atributo necessário para o acesso dos clientes com o serviço e até mesmo com os produtos, contribuindo para a organização interna das empresas com arquivos, plataformas de controles financeiro e dados dos clientes, o desempenho e a otimização do trabalho.

Mesmo diante da ampla proporção do Marketing Digital e de sua intensa conexão nas relações empresariais, de modo geral, é formidável o posicionamento de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 69) ao disciplinar que:

o Marketing Digital não possui a pretensão de substituir o Marketing Tradicional; pelo contrário, é a coexistência destes que farão o marketing de modo interativo. Segundo esses autores “o papel mais importante do marketing digital é promover a ação e a defesa da marca. Como o Marketing Digital é mais controlável do que o Marketing Tradicional, seu foco é promover resultados, ao passo que o foco do Marketing Tradicional é iniciar a interação com os clientes.

Diante desse posicionamento, é perfeitamente compreensível a necessidade de coexistência do Marketing Tradicional e do Marketing Digital, mantendo uma relação de continente e conteúdo; o princípio da relação com o cliente tem toda a base no Marketing Tradicional, sendo este de suma importância para os serviços profissionais, afinal, eles têm como essência o contato direto com o cliente, a troca de confiança, a conquista pelo trabalho bem prestado.

O Marketing Tradicional é a principal ferramenta de trabalho para os profissionais que encontram limites perante seus códigos de ética. O Marketing *Online* não tem limite real de espaço para o que se pretende divulgar, seja produto ou serviço,

em comparação às mídias impressas, rádio e televisão, pois estes ainda encontram um limite de propaganda, seja pelo horário que se divulga, pelo lapso de tempo que uma divulgação fica disponível (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

É justamente neste aspecto que alguns profissionais são impedidos de fazer sua ampla ação promocional nos meios de comunicação de massa, especialmente rádio e televisão, sob pena de ferirem seus preceitos éticos. Por meio do conhecimento das estratégias do Marketing Tradicional, os profissionais podem fazer uso das ações promocionais associadas ao Marketing Digital. Assim, tendo o conhecimento adequado do Marketing Tradicional, analisado perante as normas éticas das categorias profissionais, pode-se utilizar as várias ferramentas do marketing digital, de modo a proporcionar a boa divulgação do serviço, notadamente pela ampla conectividade na atualidade, com as informações circulando rapidamente, especialmente pelas redes sociais mais acessadas.

É perceptível que o processo de transformação do Marketing está inteiramente ligado às fontes de informações das pessoas, sobretudo, pela rapidez proporcionada pela troca de informações. As plataformas digitais e os instrumentos, como *smartphones* e computadores/*notebooks*, suprem o consumidor sem ao menos precisar sair de sua casa, com uma prestação de serviço cada vez mais ágil.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) possuem um posicionamento bastante didático ao afirmar que, quanto maior o número de consumidores que partilham as informações entre os grupos de interesse, maior será a propaganda boca a boca, o que, por sua vez, demonstra novas abordagens do Marketing.

Neste momento, vivencia-se algo inédito quanto ao acesso à tecnologia de uma forma particularmente mais intensa. Não se pode deixar de mencionar a pandemia da COVID-19 e a conseqüente intensificação dos mais variados recursos “*online*”, seja da tecnologia utilizada para mapear casos e orientar os pacientes e população, até a necessidade de utilização das plataformas que propuseram os encontros a distância, as ferramentas que contribuíram para o funcionamento do “*home-office*”, o constante acesso a *sites* e aplicativos para suprir o consumo essencial, tecnologias digitais para suprir a suspensão das aulas de modo físico. Ou seja: já se vive o futuro digital.

Alves, Gonçalves e Casulo (2020) analisam alguns elementos da sociabilidade virtual e da amplitude da informação, assim como os impactos significativos desta, tendo como base alguns dados do Relatório 2019 Digital Global, feito pelo site *We Are*

Social, de modo a verificar os percentuais consideráveis do uso das várias ferramentas *online*.

Ainda conforme esses autores, em 2019, o Brasil conta com 215,2 milhões de celulares para 211,6 milhões de habitantes, sendo que 149,1 milhões desses são usuários de Internet. Tais informações demonstram que a sociedade brasileira é uma das mais conectadas do mundo. Os brasileiros fazem o uso da Internet todos os dias (85%), sendo que a busca principal se dá pelo site de buscas gerais (Google em 1º lugar).

No entanto, o Brasil é somente o 30º país em velocidade de Internet. Mas isso não diminui o quantitativo de pessoas que utilizam as redes sociais, denotando um total de aproximadamente 140 milhões de brasileiros que usam essas ferramentas. Com relação ao tempo de uso da Internet, o Brasil é o segundo país e está em 3º lugar em tempo do seu uso em *smartphones* (ALVES; GONÇALVES; CASULO, 2020).

Segundo esses autores, 75% dos internautas brasileiros usam o *Facebook* (35% na média mundial), tornando o Brasil a terceira maior "população" da rede social, sendo o segundo colocado em engajamento. No caso do *Instagram*, o Brasil é o 17º colocado; no *YouTube*, o canal brasileiro *Kondzilla* é o 4º mais assistido, com mais de 4 bilhões de visualizações. Ao levar em consideração o uso do aplicativo *WhatsApp*, nota-se que 89% dos usuários de Internet no Brasil usam este aplicativo.

O mundo digital tornou-se a antropologia digital, como afirmam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017). Esta conexão entre humanidade e tecnologia digital tem o papel de explorar as formas de interações entre estes, podendo ainda ser utilizada para ajudar na perspectiva de como as pessoas são atraídas pelas marcas nas plataformas digitais, o que chama a sua atenção no que está sendo divulgado.

A utilização da mídia social desempenha um importante papel no processo de mudanças de hábitos atuais. No passado, os consumidores tinham atenção voltada para as transmissões de rádio, simplesmente por não haver outra alternativa de estar informado se não fosse por esta ferramenta. A mídia social oportunizou essa mudança, de modo que os consumidores possuem uma variedade de conteúdo, em diferentes tipos de serviços, e de uma forma bem mais atraente, pelo fato de ser voluntário e acessado sob demanda. Ou seja: os consumidores acessam o conteúdo que procuram no momento que lhe seja oportuno (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Interessante pesquisa realizada por Sihi e Lawson (2018), a qual aborda a análise de alguns dados referentes ao crescimento da utilização da comunicação social, dizendo que, nos últimos anos, observa-se um crescimento do uso dos meios deste. As redes sociais, descritas a partir do *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, consistem em um grupo de aplicações baseadas na Internet fundamentadas no ideológico e tecnológico da Web 2.0, permitindo a criação e a troca de conteúdos gerados pelo usuário. Nesse contexto, as organizações acabaram aderindo também a utilização das redes sociais como plataforma de Marketing e de ligação com os consumidores.

A mídia social revolucionou a forma como as pessoas se conectam, aprendem e se comunicam, sendo, portanto, um caminho sem perspectiva de retrocesso, afinal, uma vez que o consumidor passa a ter acesso às inúmeras possibilidades ofertadas pela mídia social, assim como a facilidade do alcance, da forma mais prática de obter os resultados almejados, reconhece, mesmo que de modo não expresso, a importância desta (INOCÊNCIA; BRAGA, 2013).

Diante das mudanças ocorridas durante o período pandêmico iniciado em 2020, tanto as empresas quanto vários profissionais tiveram que se adaptar ao novo estilo futurístico e digital de trabalhar, divulgar e empreender. Assim, o Marketing Digital apresentou-se como alternativa para gerar oportunidades de negócio, e empresas e prestadores de serviços se viram compelidos a possuir, pelo menos, o mínimo de suporte tecnológico para continuar sua atividade. Num exemplo prático, foi justamente num cenário como o que o mundo viveu quando da Pandemia da COVID-19 que cresceu, por uma necessidade implacável, a demanda pelo uso das ferramentas tecnológicas e digitais.

Por meio das ferramentas digitais de um modo geral, há a possibilidade de lidar com uma ampla e variável quantidade de informação, acelerando os processos e, conseqüentemente, almejando os resultados. É importante mencionar que os recursos digitais também se consideram uma forma de redução de custos para a aquisição de clientes. Dentre a vasta disponibilidade do mercado de marketing digital, indicam-se alguns dos quais os profissionais de serviço podem se utilizar, de modo acessível, no que concerne aos custos e com resultados satisfatórios.

Pode-se citar os *E-mails* de Marketing (*newsletter* ou boletins informativos e *e-mails* sazonais para datas comemorativas ou acontecimentos importantes), nos quais basta que o profissional ou empresa possua a sua lista de endereços eletrônicos de forma estratégica e organizada para chegar até o cliente. E este, no conforto e na

comodidade de sua casa ou trabalho, terá acesso àquela determinada ação de Marketing. Ainda merecem registro as formas de apresentação do profissional pelas redes sociais (*LinkedIn, Facebook, Instagram e YouTube*) ou por meio de aulas, *webinar* e *lives* em plataformas remotas ou em redes sociais, práticas estas que aumentaram muito ultimamente.

Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 455-456), existem várias vantagens das estratégias *online*, como, por exemplo, estratégias aplicadas ao público da empresa no mercado local, nacional e até mesmo internacional; estratégias *online* que podem apoiar os processos e as iniciativas de reengenharia de empresas; a redução de gastos com telecomunicações; análise do perfil dos clientes; estratégias para a consolidação do relacionamento com os clientes; além da utilização da Internet na busca de poupar despesas de Marketing.

Uma ferramenta que também se tornou muito utilizada é o *Quick Reponse Code (QR-Code)*, uma espécie de código de barras que pode ser acessado pelas câmeras de celulares e um aplicativo para intermediar a imagem, direcionando-o para o conteúdo determinado. Inclusive, o vigente Código de Ética e Disciplina da OAB, no Art. 44, §1º, dispõe sobre esta possibilidade de uso, sendo enaltecido como uma das inovações da legislação.

Outrossim, Braga (2016) acrescenta que o *QR-Code*, é um código de barras bidimensional, escaneável por telefones celulares equipados com câmera, muito comum em museus e centros culturais. Ao fazer a leitura do *QR-Code*, o telefone celular converte o código em uma série de informações, tais como textos, contatos, imagens e planilhas.

Bastante usado para a apresentação do serviço como ação promocional é o *site*, contendo, em resumo, os profissionais, seus currículos, área de atuação e formas de contato, sendo que Kotler alerta que o *site* deve ser eficiente: “a aplicação de Marketing mais importante da Internet é a criação de um site eficaz e atraente que apresente a empresa, seus produtos, seus distribuidores, suas oportunidades de trabalho e seus dirigentes” (KOTLER, 2019, p. 121).

Estes são apenas alguns dos exemplos que a tecnologia pode proporcionar ao Marketing Digital dos Prestadores de Serviços. As inovações não possuem limites de criatividade e interatividade com os consumidores, e o Marketing sempre irá encontrar uma forma de se adaptar às novas modalidades de proporcionar a conquista e a satisfação do cliente.

Todavia, é necessário observar que, a respeito de contemplar pontualmente o uso de novas tecnologias na divulgação da atividade profissional, o novo Código de Ética vem adotando uma linha conservadora, evitando uma flexibilização mais abrangente da publicidade na advocacia, como aponta Braga (2016).

Como a análise deste trabalho versa sobre a prática do Marketing dos Serviços Profissionais regidos por uma normatização ética, sabe-se que algumas profissões não podem se utilizar das ações de Marketing em todas as suas formas e modelos, justamente por encontrar limites no Código de Ética de sua profissão. Assim, é preciso haver, por parte do profissional ou da empresa, uma desenvoltura planejada para utilizar-se do Marketing.

2.7 Marketing de Relacionamento

O Marketing assumiu um papel amplo dentro das organizações, por identificar e objetivar a criação de valor para o cliente-alvo da organização. São os clientes que avaliam a melhor oferta e o melhor valor dentro das estimativas do que é viável ou não para a satisfação de sua expectativa (KOTLER; KELLER, 2012).

Focando especialmente no Marketing de Relacionamento, Augusto; Almeida Júnior (2015), argumentam que essa aplicação de Marketing trata do processo no qual a empresa busca construir alianças de longo prazo com seus clientes e compradores existentes, tendo como estratégia definida a construção de uma relação duradoura de confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos.

Conforme Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), dentre as estratégias de relacionamento, está a questão da conquista da fidelidade como ponto essencial, pois, além de promover a permanência do cliente por um lapso considerável, pode gerar recomendações entre outras pessoas, as quais não estavam inicialmente envolvidas na relação, ou seja, promovendo o Marketing da empresa com base numa experiência favorável de um cliente, o que parece ser bastante promissor.

Com entendimento semelhante, Grönroos (1995) caracteriza que o Marketing de Relacionamento é fundamentado na criação de valor, sendo o cliente visto sob a análise de geração de recurso para as empresas entenderem e buscarem as necessidades dos clientes.

Oportunizando o exemplo dos serviços jurídicos, o Marketing de Relacionamento é um dos fatores preponderantes e cruciais para uma relação de

confiança eficaz com seu cliente. Este tem como objetivo a construção de um relacionamento duradouro e satisfatório entre as partes envolvidas na relação, como o profissional ou empresa e os clientes já conquistados, no intuito de tornar os vínculos econômicos fortes (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Cada momento que o profissional/empresa tem com o seu cliente deve ser único e importante, pois, por meio destas oportunidades, a satisfação do cliente irá contribuir para sua conquista, de modo que este se sinta motivado com o relacionamento em construção, que deve ser de qualidade, havendo, assim, estímulo em manter-se fiel (GRÖNROOS, 1995).

Na prática do setor jurídico, a qual tem por essência o contato e o diálogo direto com o cliente, a busca pela satisfação deste é o primeiro passo para conquistar a sua fidelidade e confiança, mediante boa comunicação, que é justamente um dos princípios do Marketing de Relacionamento.

Neste sentido, Raciti e Dagger (2010) fazem uma ligação entre a comunicação para gerar relações íntimas e prósperas no Marketing de Relacionamento, que tem, em sua criação, o efeito desejado de um ambiente em que as relações íntimas possam prosperar, diminuindo a distância relacional percebida entre a organização de serviços e os seus clientes. Outro ponto importante sobre a comunicação é que ela serve de múltiplas funções simultaneamente, incluindo a criação de confiança nas relações, além da sensação de proximidade e facilidade, sendo fundamental para o desenvolvimento de laços entre clientes e negócios.

Conforme Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), as ferramentas digitais entram como item de aproximação do cliente, permitindo, assim, uma melhor viabilidade na troca de informações e desejos. Importante se enfatizar que as normas podem sofrer modificações de um país para outro, afinal, mesmo havendo semelhanças, cada país possui suas específicas normatizações. Fato é que, em se tratando de Marketing dos Serviços Profissionais voltado para a atividade jurídica, o Código de Ética irá lhes impor as devidas limitações, cabendo aos profissionais um estudo detalhado de como pode se utilizar do Marketing para alavancar os resultados que deseja.

No caso do Marketing de Serviços Jurídicos, assim como pode ocorrer em outras áreas, a relação com o cliente não é generalizada, o Marketing de Relacionamento é único para cada um; pois cada pessoa possui o seu universo particular para ser conquistado, e os relacionamentos dependem do tempo para ser desenvolvidos. E, em razão disso, o profissional/empresa precisa compreender os

tipos de clientes que capta, para, assim, conseguir trilhar um caminho estável, de modo que, por meio deste, possa garantir o desenvolvimento de capacidades (LARENTIS; ANTONELLO; SLONG, 2018).

2.8 Marketing Digital para os serviços profissionais

A Internet afetou drasticamente todas as áreas do saber. Em virtude do seu rápido desenvolvimento, as empresas reinventaram-se e, mediante as novas técnicas de comunicação, encontraram uma nova forma de expandir os seus produtos e serviços para outros mercados. A Internet alcança dados impressionantes, sendo usada por quase 05 bilhões de pessoas que, diariamente, procuram informação, produtos, serviços e até amigos (GONÇALVES, 2021).

Ao longo de tudo que foi apresentado, percebeu-se a importância do Marketing como uma importante ferramenta para atrair clientes. No entanto, com a mudança da sociedade tornando-se cada vez mais conectada graças ao crescente avanço da tecnologia e do constante crescimento da Internet, surgiu um novo tipo de Marketing, assim chamado de Marketing Digital, que possibilita a interação *online* entre organização e consumidores (CRUZ; SILVA, 2014).

Teixeira (2014) aponta o Marketing Digital como uma possibilidade de oferecer inúmeros benefícios particulares, de modo que a Internet apresente condições de contextualizar os anúncios, e as empresas possam adquirir espaço publicitário em *sites* relacionados com as suas ofertas, além de tornar possível a publicação de anúncios a partir de palavras-chave em *sites* de busca, como é o caso do *Google*, chegando ao consumidor quando este já iniciou o processo de compra.

Algumas áreas do mercado estão reduzindo cada vez mais o contato e a interação física em decorrência dos modos *online* ou *offline*, essa prática dificilmente ocorrerá com algumas categorias de empresas ou profissionais, dentre elas, a prestação do serviço jurídico, justamente pelo critério de o relacionamento físico ser a própria essência da atividade, que, inclusive, gera qualidade no serviço. Assim, nada mais justo e propício que haja um estudo debruçado para analisar as possibilidades e contribuições do Marketing para a divulgação desses serviços, mesmo dentro dos limites impostos pelas normas éticas.

Os desenvolvimentos e as plataformas digitais vieram para mudar os modelos de negócio; assim como as ferramentas disponíveis para tecnologias digitais vieram para modificar os sistemas, as estruturas, as atividades e os processos. Estas mudanças advêm da modernização das atividades profissionais/empresariais, por ser este um caminho certo; o uso das mais variadas tecnologias é rotina indispensável para a atividade profissional das mais várias áreas.

Verhoef e Bijmolt (2019) destacam que as empresas ou profissionais que adotam alguma das plataformas digitais disponíveis estão se adaptando e modificando o seu caminho para o mercado. Isso, conseqüentemente, afeta a forma de contato e valorização com os clientes, assim como passam a criar um valor para si próprios e para os seus colaboradores. Segundo Teixeira (2014), o Marketing Digital vem desempenhando grande importância dentro das empresas e os seus negócios, tendo em vista todo o avanço tecnológico e da mudança no comportamento do consumidor que, utiliza, cada vez mais, a Internet como meio de socialização, de comunicação e informação, relacionamento e entretenimento.

O Marketing Digital pode ter a capacidade de expandir a empresa, colocando-a no seleto rol de negócios que têm na informação o maior diferencial competitivo. Atualmente, a informação tem sido uma moeda cada vez mais valiosa e transita por meio de *blogs* e *sites*, além do *Twitter*, que vem sendo escolhido por empresas de grande porte. Diante disso, ao reportar-se ao Marketing Digital, pode-se falar também de Marketing em mídias sociais, como é realizado nas redes sociais, no caso do *Twitter*, *Facebook*, *LinkedIn*, *blogs*, entre outros. Com isso, essas mídias vão se tornar, cada vez mais, espaços dos quais os usuários farão uso para manter contatos tanto pessoais quanto profissionais (CINTRA, 2010).

O Marketing Digital difere do Marketing Tradicional justamente por divulgar a imagem da organização por intermédio da Internet. No Quadro 05, podem ser observadas tanto as estratégias quanto as aplicações operacionais do Marketing Digital.

Quadro 05 – O Marketing e a Internet

Estratégia de Marketing Convencional	Estratégia de Marketing Digital	Ações táticas e operacionais	Tecnologias e plataformas empregadas atualmente
Comunicação corporativa Relações públicas	Marketing de Conteúdo	Geração de conteúdo Marketing de Busca	Blogs SEO/SEM
Marketing de Relacionamento	Marketing nas Mídias Sociais	Ações em redes sociais; Ações com blogueiros	<i>Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn, etc.</i>
Marketing Direto	<i>E-mail Marketing</i>	<i>Newsletter</i> Promoções Lançamentos	E-mail SMS
Publicidade e propaganda	Marketing Viral	Postagem de vídeos, Animações e músicas Publicações de widgets	Redes sociais <i>YouTube</i> Widgets virais
Publicidade e propaganda / Branding	Publicidade <i>on-line</i>	Banners Podcast e videocast Widgets Jogos <i>online</i>	Sites e blogs Mídias sociais <i>Google AdWords</i>
Pesquisa de mercado / <i>Branding</i>	Pesquisa <i>online</i>	Buscas e <i>clipping</i> Monitoramento de marca Monitoramento de mídias	<i>Google</i> Redes Sociais <i>Clipping</i>

Fonte: Adaptado de Cruz; Silva (2014, p. 03-04).

Para Teixeira (2014), o Quadro 06 apresenta as sete ações estratégicas do Marketing Digital, estando centradas no comportamento do consumidor. Dentre as sete ações estratégicas que compõem o Marketing Digital, destacam-se: Marketing de conteúdo, Marketing nas mídias sociais, Marketing viral, *E-mail Marketing*, Publicidade *online*, Pesquisa *online* e Monitoramento.

Quadro 06 – Sete estratégias de ação do Marketing Digital

Marketing de conteúdo	Conjunto de ações de Marketing Digital que visam produzir e divulgar conteúdo útil e relevante na <i>Internet</i> para atrair a atenção e conquistar o consumidor <i>online</i> .
Marketing nas Redes Sociais	Conjunto de ações de Marketing Digital que visam criar relacionamento através da Internet entre a empresa e o consumidor, para atrair a sua atenção e conquistar o consumidor <i>online</i> .
Marketing viral	Conjunto de ações de Marketing Digital que visam criar repercussão, o “boca a boca”, uma grande repercussão da sua mensagem de uma para milhares ou milhões de pessoas.
E-mail Marketing	Visa estabelecer um contato direto com o consumidor, passando para ele a sua mensagem.
Publicidade online	Conjunto de ações de Marketing Digital que visam divulgar a marca ou produto da empresa, e podem ser similares as ações de publicidade convencionais.
Pesquisa online	Visa conhecer melhor o consumidor, o mercado, a mídia e os concorrentes que afetam o seu negócio. Envolve o uso das informações que existem na Internet para criar uma inteligência digital para sua empresa.
Monitoramento	Visa acompanhar os resultados das estratégias e ações visando aprimorar o Marketing e sua eficiência

Fonte: Teixeira (2014, p. 42).

Cintra (2010) explica que os serviços *online* ofertados apresentam vantagens tanto para os consumidores, como para os profissionais de Marketing, como, por exemplo, a informação, pois os computadores acabam tendo a capacidade de armazenar e exibir milhares de informações e preços de produtos muito maiores que qualquer outro tipo de mídia. Haverá uma menor discussão na hora de adquirir e negociar o produto, uma vez que os consumidores não precisarão lidar com vendedores, escolhendo o produto pelo tempo que for necessário. As lojas virtuais terão menos custos, podendo aumentar, assim, sua produção.

Ao fazer um paralelo entre o Marketing Jurídico e o Marketing Digital, Tavares (2018) argumenta que o advogado da atualidade precisa reinventar-se seguindo a máxima das redes sociais de “quem não é visto não é lembrado”. Sendo assim, esses profissionais realizam atividades para ganhar destaque frente aos demais. Com relação ao número expressivo de instituições que ofertam o curso de Direito, Marques

(2021) aponta que isso impacta diretamente no número de advogados que são lançados ao mercado, visto que, no ano de 2020, havia 1.199.209 advogados inscritos, ou seja, mais de 1,1 milhão de profissionais aptos a advogarem.

Atualmente, o Brasil tem 1.371.593 advogados e advogadas, número que só faz crescer dada a grande quantidade de cursos jurídicos existentes no país (OAB, 2023).

A inserção crescente de advogados no mercado de trabalho e todas as mudanças sofridas pela sociedade com a “Era Digital” existem em contraponto à velocidade, à eficácia e à publicidade que o mundo digital pode oferecer. E o Código de Ética e Disciplina da OAB interrompe, em muitos aspectos, a publicidade deste. Porém, nota-se que este Código vem evoluindo com o passar do tempo e se ajustando à realidade social, permitindo, em diversos aspectos, que haja o Marketing do profissional do direito sem atingir a ética da profissão (TAVARES, 2018).

Tendo por base esse contexto atual, Tavares (2018) ainda destaca que a criação de técnicas de Marketing Jurídico digital emerge como uma possibilidade de divulgar os serviços prestados, além de trazer informações aos que buscam acesso à justiça. Desse modo, o consumidor poderia conhecer aquilo que está sendo a ele oferecido, decidindo a quem buscar diante de parâmetros mais nítidos, não construindo a falta de conhecimento, óbice ao acesso à justiça.

2.9 Publicidade, propaganda e *branding*

As palavras Publicidade e Propaganda, apesar de utilizadas como sinônimos, não possuem o mesmo significado. Publicidade deriva de público, oriunda do latim *publicus*, e caracteriza a qualidade do que é público. Enquanto propaganda deriva do latim *propagare*, que significa reproduzir, sendo entendida como um conjunto de técnicas de ação individual (FISCHER; BARTH, 2018).

Para Kotler e Keller (1998), a publicidade objetiva fornecer uma introdução à empresa e seus produtos, desempenhando um papel relevante na fase de conscientização. Assim, a compreensão do cliente é afetada pela publicidade e venda pessoal.

A propaganda, por sua vez, é explicada por Kotler e Keller (2012) como uma forma rentável de disseminar mensagens, seja para desenvolver uma preferência de marca ou para instruir as pessoas. Seus objetivos devem resultar de decisões

previamente tomadas sobre o mercado-alvo, o posicionamento da marca e o plano de Marketing.

Assim, a publicidade corresponde à promoção frequentemente não onerosa, quase sempre sob a forma de notícias ou matéria jornalística, e a propaganda refere-se às iniciativas patrocinadas, com o intuito de promover um produto, um serviço, uma ideia, ou qualquer outra circunstância, visando consumir a troca desejada. É usualmente representada pelos anúncios veiculados nas mídias (FISCHER; BARTH, 2018).

No tocante à publicidade no mundo jurídico, Schneider (2019) explica que a OAB não proíbe os advogados de anunciarem o seu trabalho, no entanto, enfatiza que toda publicação e toda propaganda devem respeitar os requisitos do Código de Ética e Disciplina.

O novo Provimento de nº 205/2021 (OAB, 2021), aprovado em 15 de julho de 2021 pela OAB Nacional, faz a definição da publicidade aplicada ao Marketing Jurídico, conforme consta nos incisos III a VII do art. 2º:

III - Publicidade: meio pelo qual se tornam públicas as informações a respeito de pessoas, ideias, serviços ou produtos, utilizando os meios de comunicação disponíveis, desde que não vedados pelo Código de Ética e Disciplina da Advocacia;

IV - Publicidade profissional: meio utilizado para tornar pública as informações atinentes ao exercício profissional, bem como os dados do perfil da pessoa física ou jurídica inscrita na Ordem dos Advogados do Brasil, utilizando os meios de comunicação disponíveis, desde que não vedados pelo Código de Ética e Disciplina da Advocacia;

V - Publicidade de conteúdos jurídicos: divulgação destinada a levar ao conhecimento do público conteúdos jurídicos;

VI - Publicidade ativa: divulgação capaz de atingir número indeterminado de pessoas, mesmo que elas não tenham buscado informações acerca do anunciante ou dos temas anunciados;

VII - Publicidade passiva: divulgação capaz de atingir somente público certo que tenha buscado informações acerca do anunciante ou dos temas anunciados, bem como por aqueles que concordem previamente com o recebimento do anúncio.

Com relação à aplicabilidade da marca na publicidade, Sutil, Facin e Feijó (2019) destacam que esta deve englobar vários elementos que contribuem para a fixação dos consumidores/clientes/simpatizantes, como cores, símbolos, tipografias, entre outros inúmeros princípios. Assim, as marcas desempenham a finalidade de ser originais e, para isso, o uso do *branding* acaba sendo uma ferramenta importante para a construção e a visibilidade dos serviços ou produtos que as marcas oferecem.

A década de 1990 veio acompanhada de inúmeras transformações, como o surgimento da Internet, que, por sua vez, culminou com o crescimento do *branding*, como pode ser acompanhado a partir do pensamento de Sutil, Facin e Feijó (2019, p. 03):

A partir de meados da década de 1990 dois principais contextos favoreceram o crescimento do mercado de branding: o surgimento da Internet - que mostrou as marcas uma nova forma, ampliando a segmentação dos públicos - e a perda da lucratividade das agências de publicidade em decorrência da redução dos investimentos dos clientes nas mídias publicitárias tradicionais [...].

Barbosa (2017) explica que a palavra *branding*, em sua tradução mais literal, seria como “fazendo marca”, uma vez que *brand*, em inglês, significa “marca”. O autor pondera ainda que a definição apresentada pela *American Marketing Association* (AMA) refere a marca como sendo um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos, identificando os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciando-os da concorrência.

Para Azevedo e Soares (2018), o termo *branding* é usado para descrever todas as ações relacionadas a projetos de criação/gestão de marcas. No Brasil, ao reportar-se ao *branding*, entende-se que a marca será contemplada como um todo, podendo-se incluir: nome, desenho, comunicação e posicionamento, fazendo com que todas as coisas que envolvem a empresa se comuniquem com o meio, como, por exemplo, as cores, o modo como os funcionários tratam os clientes, o uniforme, salas de espera, entre outros.

Ainda esses autores conceituam o *branding* como uma postura empresarial ou uma filosofia de gestão, colocando a marca no centro de todas as decisões da empresa. Dessa forma, pode-se entender que o *branding* é a construção efetiva de uma marca, agregando-lhe valor e significado com o objetivo de criar um relacionamento com os consumidores, podendo o público identificar-se com a marca e preferir consumir o seu produto, e não o do concorrente. Sendo assim, Berto e Soares, (2018) acrescentam que o *branding* tem responsabilidade de trabalhar a informação, o posicionamento, o valor, a imagem e a diferenciação da marca, visando proporcionar valiosas e futuras negociações para a empresa.

Baseando-se a partir desse contexto, Kamimoto (2018) esclarece a distinção entre o *branding* e o Marketing, explicando que aquele está ligado à cultura e ao posicionamento da empresa e à estratégia de negócio, transmitindo a missão, visão e

valores da marca. Enquanto este volta-se ao consumidor e ao mercado. É o Marketing, por exemplo, que avalia demandas, planeja estratégias comerciais, precifica os produtos. Diante dessa diferença proposta, percebe-se que, entre ambos, há uma relação de continente e conteúdo, sendo que o *branding* está contido no âmbito de Marketing.

Segundo Barbosa (2017), a importância do *branding* está voltada ao esclarecimento para o consumidor de que há diferenças significativas entre marcas na mesma categoria, lembrando que os elementos de marca são aqueles que servem para identificar e diferenciar a marca de outras inseridas no mercado.

Com relação aos profissionais que se dedicam ao *branding*, Berto e Soares (2018) acrescentam que eles são essenciais, pois têm um papel ativo frente aos membros dos centros de compra, que podem ter uma visão mais clara sobre o serviço a ser adquirido. Assim, quando há uma boa estruturação da gestão da marca, observa-se que ela alcança o emocional que o *branding* estruturou, trazendo, como consequência, vantagem para a empresa que fez o uso desse.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa contemplaram: o tipo de pesquisa, o cenário e o local da pesquisa, a população e a amostra, o instrumento de coleta de dados e a análise dos dados que se deu através do Atlas.ti, que deu o suporte para a análise qualitativa dos dados textuais, permitindo organizar e gerir o material coletado de forma criativa, mas sistemática.

3.1 Tipo de pesquisa

O estudo consiste em uma pesquisa nos níveis exploratório e descritivo, de natureza qualitativa. O delineamento da pesquisa foi composto por três etapas: uma pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e um júri de especialistas.

A pesquisa de campo tem a finalidade de observar os fatos e como eles ocorrem, permitindo separar e controlar as variáveis, além de perceber e estudar as relações estabelecidas (OPAS, 2018). No que concerne à pesquisa exploratória, Gil (2010) explica que ela tem a intenção de proporcionar um maior entendimento de um problema, permitindo a construção de hipóteses ou tornando a questão mais clara.

No intuito de inferir conhecimentos sobre o Marketing Jurídico, é essencial a adoção da pesquisa qualitativa no estudo acerca da prática do Marketing nos Serviços Profissionais regidos por uma normatização ética e legislação.

Para Fontelles *et al.* (2009), a pesquisa qualitativa é o tipo de estudo apropriado para quem busca o entendimento de fenômenos complexos específicos, permitindo que os indivíduos atribuam significados, concepções, motivações e intencionalidades às suas ações, sem considerar os seus aspectos numéricos em termos de regras matemáticas e estatísticas.

A primeira etapa caracterizou-se pelo uso de uma pesquisa documental, na qual foram pesquisados documentos públicos relacionados às temáticas e a códigos de ética. Nesta etapa, ocorreu o levantamento de acervo jurisprudencial e a aplicabilidade da Teoria do Risco à luz do Código de Defesa de Consumidor em relação ao negócio jurídico celebrado com a atividade do profissional liberal prestador de serviço. A supracitada teoria tem relação direta com os limites do Marketing

Profissional na atividade advocatícia, por isso a importância de tratá-la dentre os procedimentos metodológicos.

No que concerne à pesquisa documental, Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) dizem que, tanto nela quanto na pesquisa bibliográfica, há o documento como objeto de investigação. Porém, o conceito de documento ultrapassa a ideia de textos escritos e/ou impressos, podendo ser classificados como escritos e não escritos, como é o caso de *sites*, filmes, vídeos, *slides*, fotografias ou pôsteres. Tais documentos podem ser usados como fontes de informações, indicações e esclarecimentos, servindo de conteúdo para elucidar determinadas questões e servir de prova para outros estudos.

A segunda etapa contemplou a realização de um levantamento de campo, utilizando entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados, e a terceira etapa foi realizada por meio de júri de especialistas, composta pelos profissionais do Direito e de Marketing.

O Júri de Especialistas foi composto por profissionais do Direito e de Marketing, com reconhecida competência para aprimorar e validar o *Framework*, desenvolvido com base nas etapas anteriores da pesquisa e nas contribuições oriundas da bibliografia pesquisada, com o intuito de evidenciar as estratégias e ações de Marketing possíveis de serem concebidas e executadas nos limites éticos e legais.

Para Marchi (2022), o júri de especialistas pode ser caracterizado como uma técnica de pesquisa, na qual é necessário que sejam entrevistados indivíduos com competência para tratar das questões envolvidas no estudo, de modo que os entrevistados possam ser selecionados, levando em consideração a carreira consolidada.

3.2 Cenário e local da pesquisa

A pesquisa documental foi realizada a partir da busca dos documentos públicos relacionados ao tema, bem como os Códigos de Ética.

O levantamento de campo ocorreu por meio de dois momentos: inicialmente, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas que foram desenvolvidas no Estado da Paraíba e se estenderam para os Estados de São Paulo, Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul, por consistirem em importantes Tribunais de Ética das Seccionais da OAB no Brasil, além de, pontualmente, realizar as entrevistas acima mencionadas em outros locais, até atingir a saturação teórica. Posteriormente, após o cotejamento dos

achados na análise da literatura, na análise documental e nas entrevistas, foi desenvolvido o *Framework* o qual foi aprimorado e validado pelo Júri de Especialistas.

3.3 População e amostra do levantamento de campo

A população ou universo é o conjunto de pessoas que representem a totalidade de indivíduos que possuam as mesmas características, porém a pesquisa é realizada com apenas uma parte representativa da população – é o que chamamos de amostra (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os profissionais da área do Direito, além de elencar profissionais do Marketing que tenham legitimidade e competência sobre o tema. O critério da amostragem foi a saturação teórica.

A respeito do critério de amostragem por saturação, Falqueto; Hoffmann; Farias (2018) explicam que este pertence às esferas de validação objetiva e de inferência indutiva e é usado para determinar quando o pesquisador deve finalizar o processo de coleta de dados. Nesse sentido, Nascimento *et al.* (2018) explicam que a expressão saturação teórica utilizada na pesquisa qualitativa considera saturada a coleta de dados quando nenhum novo elemento é encontrado e o acréscimo de novas informações deixa de ser necessário, uma vez que não altera a compreensão do fenômeno estudado, permitindo, assim, estabelecer a validade de um conjunto de dados.

3.3.1 Público-alvo das entrevistas

No total, foram realizadas 16 entrevistas com os profissionais do Direito, Marketing e Administração, como pode ser observado no Quadro 07, em que consta o perfil dos entrevistados. Apesar de os entrevistados terem concordado participar da pesquisa, seus nomes permanecerão em anonimato, para que se possa expor com neutralidade as suas opiniões. Para tal, cada um dos entrevistados será classificado em “E” (entrevistado), e, à frente, o número referente à participação.

Quadro 07 – Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Formação acadêmica	Função
E1	Advogada e Conselheira Federal	Fundadora de uma Consultoria Vocacionada para o Marketing Jurídico
E2	Advogado e Publicitário	Sócio Fundador de uma empresa voltada ao Marketing Jurídico
E3	Advogada	Conselheira Federal da OAB/ Fundadora de um escritório Jurídico
E4	Advogada e Jornalista	Atua com Marketing Jurídico
E5	Advogado	Fundador de um escritório com enfoque tributário
E6	Advogado	Conselheiro Federal da OAB/Atua na atividade jurídica
E7	Advogada	Conselheira Federal da OAB/Não atua diretamente com o Marketing
E8	Advogado	Atua no Direito Trabalhista
E9	Advogada	Atua no Marketing Jurídico
E10	Administrador com experiência em Marketing	Atua no Mercado Jurídico
E11	Advogado	Procurador Geral/Não atua com Marketing Jurídico
E12	Advogado e Professor da área de Direito Civil	Atua no Direito Civil
E13	Jornalista e Publicitário	Marketing e Desenvolvimento de Negócios
E14	Advogado	Atua no Direito Imobiliário
E15	Advogado	Conselheiro Estadual/Atua na área de Gestão e Marketing
E16	Advogado	Atuou com Network

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Com relação ao perfil dos entrevistados, nota-se um percentual predominante de Advogados, de modo que os entrevistados 02, 04 e 12 ainda possuem outras graduações além do Direito, destacando-se as experiências em Publicidade, Jornalismo e na Docência. Outro dado relevante acerca do perfil dos profissionais é que o E10 é Administrador com experiência em Marketing, e E13 é Jornalista/Publicitário, respectivamente. Diante dessas peculiaridades, ao serem questionados sobre a prática do Marketing, nota-se que a maioria trabalha ou já

trabalhou com o Marketing Jurídico, demonstrando, assim, o conhecimento e o domínio acerca do Marketing e do Marketing Jurídico.

3.4 Instrumento e coleta de dados

A coleta de dados implica uma técnica utilizada para conseguir informações e utiliza os sentidos da obtenção de determinados aspectos da realidade (MARCONI, LAKATOS, 2010). Sendo assim, a técnica empregada para a coleta de dados foi a documental na primeira etapa e entrevistas semiestruturadas na segunda etapa.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os profissionais legitimados por sua competência a participarem do estudo. Após ser feito o contato inicial, a entrevista ocorreu depois da apresentação dos objetivos da tese aos entrevistados. Em seguida, foi aplicado o roteiro semiestruturado (Apêndice A), de modo que os entrevistados puderam responder às perguntas pertinentes ao tema.

As entrevistas semiestruturadas foram utilizadas para a identificação das estratégias e ações de Marketing possíveis aos profissionais liberais com restrições éticas e legais. Elas foram aplicadas a profissionais qualificados do Direito (especialmente integrantes de Tribunais de Ética e Disciplina da OAB) e de Marketing, com o intuito de conhecer as opiniões dos profissionais acerca do assunto ou revelar alguma experiência relacionada ao fenômeno ou, ainda, que, por alguma razão, tenham algo a dizer a respeito. Tudo isso para conhecer e discutir as estratégias e ações propostas pelos entrevistados.

Conjugando o referencial teórico sobre o assunto, os achados da pesquisa documental e as contribuições oriundas das entrevistas semiestruturadas, foi desenvolvido um *Framework* contendo um elenco de atividades de Marketing de Serviços Profissionais possíveis para atividades com restrições éticas e legais.

Na terceira etapa da pesquisa, foi reunido um Júri de Especialistas, também com participantes reconhecidos nas áreas do Direito e Marketing, com o intuito de aprimorar e validar o *Framework* resultante das etapas anteriores.

3.5 Análise dos Dados

Os dados dos levantamentos de campo foram analisados conforme a aplicação da Técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (1977), definida como um

método empírico. Esse tipo de análise proposta configura-se como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que faz uso de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (SILVA *et al.*, 2017).

Para um melhor entendimento dessa técnica e considerando as similaridades entre Análise de Conteúdo e Análise Documental, o Quadro 08 ilustra as diferenças entre elas.

Quadro 08 – Características da Análise Documental e Análise de Conteúdo

Análise Documental	Análise do Conteúdo
Foca-se em documentos; Classificação – Indexação; Objetivo: representação condensada da informação para consulta e armazenagem.	Foca-se em mensagens (comunicações); Categorial-temática (é apenas uma das possibilidades de análise); Objetivo: manipulação de mensagens para confirmar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem.

Fonte: Santos (2012, p. 384).

3.6 Visão geral acerca do *Framework*

O *Framework* consiste em uma técnica de orientação a um objeto voltada para reutilização que se beneficia de três características das linguagens de programação orientada a objeto, a saber: a abstração de dados, o polimorfismo e a herança. Sendo assim, originalmente, o *Framework* foi considerado um conjunto de classes de *software*, buscando atender à solução de um determinado domínio de problema, de forma que as classes possam ser usadas, estendidas ou customizadas por desenvolvedores para soluções específicas (DIAS, 2004).

Prati (2003) entende que o *Framework* é um *design* em larga escala que descreve como um programa é decomposto em um conjunto de objetos que interagem, incluindo a maneira como os componentes interatuam. Ele é o modelo colaborativo ou o padrão de interação dos objetos. Os principais objetivos da utilização do *Framework* derivam da modularidade, reusabilidade, extensibilidade e inversão de controle que prevê aos desenvolvedores.

Apoiando os autores citados anteriormente, Silva (2016) explica que um *Framework* é um conjunto de classes que constitui um projeto abstrato para a solução de uma família de problemas. Pensando nisso, destacam-se alguns benefícios na

utilização de *Frameworks*: uma estrutura definida que se torna familiar em todos os seus *sites* e aplicações; a contribuição da comunidade para o melhoramento do código do *Framework*; um conjunto de funcionalidades pré-definidas, sem a necessidade de reinventar para cada aplicação; módulos, bibliotecas disponíveis para adicionar à aplicação.

Com o passar do tempo, o *Framework* passou por adaptações, sendo utilizado por outras áreas, tendo o objetivo de solucionar um dado problema. Souza (2021) destaca algumas das aplicabilidades dos *Frameworks*, como é o caso da comunicação de ideias e descobertas; a comparação dos mais variados cenários e abordagens; a descrição dos limites ou domínios de um cenário e o suporte repassado ao desenvolvimento de processos e técnicas.

Diante desses conceitos a respeito do *Framework*, Soder (2009) acrescenta que existem diferentes tipos deles, objetivando descrever a conversão entre o conhecimento tácito e explícito, gerando como resultado a espiral do conhecimento. Esses *Frameworks* podem ser classificados como prescritivos, descritivos ou híbridos. Os prescritivos buscam apresentar o processo da gestão do conhecimento, sem especificar a forma como ele pode ser implementado; os descritivos são aqueles que apresentam como base desenvolver uma gestão do conhecimento capaz de ligar as suas estratégias com as estratégias da empresa. Os híbridos são uma combinação dos *frameworks* prescritivos e descritivos, buscando atender de forma completa a necessidade das estruturas de gestão que precisam ser baseadas nas estratégias empresariais e nas atividades da própria gestão do conhecimento.

Corroborando essa abordagem Borba e Chaves (2021) acrescentam que há diversos *Frameworks* voltados à Gestão do Conhecimento (GC), como é o caso dos citados *Frameworks* prescritivos, descritivos ou híbridos. Os prescritivos permitem fornecer uma visão sobre os tipos de procedimentos de GC, sem se deter aos detalhes específicos sobre os procedimentos que deveriam ser colocados em prática. Os descritivos, por sua vez, identificam atributos de GC relevantes, dada a sua influência no sucesso ou fracasso de iniciativas de GC. É importante ressaltar que as estruturas prescritivas são a maioria. Os *Frameworks* de implementação de GC são forjados a partir de análises complexas que identificam melhores práticas e as integram aos pressupostos teóricos.

A partir dessas ponderações, Marchi (2022) apresenta o *Framework* como um roteiro que possui uma estrutura genérica e serve como ferramenta de planejamento,

servindo para orientar gestores, tratando-se de um instrumento útil para o Marketing. Nesse sentido, o papel do *Framework* pode ser pertinente à construção de uma referência para a criação de técnicas, ferramentas ou metodologias de modelos organizacionais, tornando-se um instrumento de apoio ao desenvolvimento de procedimentos, de maneira que ele possa ser aplicado a diversos processos de uma organização, como os comunicacionais, funcionando como um roteiro.

3.7 Protocolo de Pesquisa

O protocolo de pesquisa apresenta o caminho metodológico a ser percorrido, contemplando todas informações necessárias ao entendimento da questão e dos objetivos da pesquisa, sua sustentação teórica e do delineamento. Ele contribuiu com o pesquisador na condução das etapas do trabalho efetuado e contribuirá para o entendimento dos interessados nos procedimentos realizados.

Quadro 09 – Protocolo de Pesquisa

Questão Principal da Pesquisa	Tema	A prática do Marketing nos serviços profissionais regidos por normatização ética e legislação próprias.
	Pergunta-Problema	Como desenvolver e implementar estratégias e ações de Marketing em atividades profissionais de prestação de serviços jurídicos que têm limitações legais éticas?
Objetivos da Pesquisa	Geral	Analisar maneiras de desenvolver e implementar estratégias e ações de Marketing em atividades profissionais de prestação de serviços jurídicos.
	Específicos	Analisar as normas disciplinadoras e limitadoras para ações de Marketing de Serviços Profissionais, com ênfase nas ações de comunicação promocional, visando encontrar maneiras de não violar o direito à informação e a livre concorrência, no campo dos serviços jurídicos. Compreender o conhecimento dos profissionais acerca do Marketing, identificando a Atuação no

		<p>Marketing Jurídico, a Divulgação pessoal/profissional, as Práticas de Marketing e as Ferramentas Digitais utilizadas nos serviços jurídicos.</p> <p>Elencar as formas de comunicação existentes e praticadas com clientes potenciais e reais, levando em consideração a Credibilidade dos Serviços Jurídicos, a Divulgação entre os clientes, o Entendimento da necessidade do cliente e a Adaptação durante o período pandêmico.</p> <p>Apresentar sugestões para mudanças ou manutenção das regras atuais do provimento da OAB nº 205/2021, considerando o avanço e a maturação deste provimento.</p> <p>Desenvolver um <i>framework</i> contendo as atividades de Marketing possíveis de serem utilizadas nos serviços profissionais jurídicos.</p>
Sustentação Teórica	Temas	Aspectos conceituais sobre Marketing de Serviços Profissionais, suas práticas e os aspectos éticos envolvidos. Composto promocional.
Delineamento	Abordagem	Pesquisa no âmbito exploratório, por meio do levantamento de campo; descritivo, pois, foi realizada uma pesquisa documental; e de natureza qualitativa.
	Coleta de dados	Uma pesquisa documental serviu para levantar informações contidas na legislação, códigos de ética e demais documentos referentes ao tema. Os dados do levantamento de campo foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas e júri de especialistas.
	Perfil da Amostra	Para a realização das entrevistas semiestruturadas: profissionais do Direito e de Marketing. Para júri de especialistas: os mesmos gestores.
	Aspectos Éticos	Foi mantido o anonimato dos entrevistados, bem como das organizações em que trabalham ou já trabalharam. As entrevistas foram gravadas mediante autorização dos entrevistados.

	Roteiro de entrevistas	Foi aplicado o roteiro semiestruturado (Apêndice A) de modo que os entrevistados puderam responder as perguntas pertinentes ao tema.
	Procedimento para análise dos dados	Análise de conteúdo, simplificação e agrupamento de dados e interpretação de dados.
	Procedimento para desenvolvimento da proposta de intervenção	Análise Sistemática da Literatura, Análise Documental e resultado das Entrevistas Semiestruturadas, culminando no <i>framework</i> .
	Apresentação ao júri de especialistas	A apresentação ao júri de especialistas foi de forma remota a partir do roteiro desenvolvido.
	Análise das considerações do júri de especialistas	Análise de conteúdo, simplificação e agrupamento de dados e interpretação de dados.

Fonte: Adaptado de Marchi (2022, p. 58-60).

De acordo com Minciotti (2020), o Protocolo de Pesquisa apresenta as questões principais da pesquisa – Tema e Pergunta-Problema; os objetivos geral e específicos; a sustentação teórica a partir dos temas incluídos no referencial teórico e o delineamento, que contempla os seguintes pontos: Abordagem, Coleta de dados, Perfil da Amostra, Aspectos Éticos, Roteiro de entrevistas, Procedimento para análise dos dados, Procedimento para desenvolvimento da proposta de intervenção, Apresentação ao júri de especialistas e Análise das considerações do júri de especialistas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados da pesquisa mediante a análise de conteúdo, analisando as categorias e subcategorias identificadas na análise das entrevistas semiestruturadas realizadas.

4.1 Categoria 01: Conhecimento acerca do Marketing

No tocante à análise de conteúdo realizada a partir das falas dos sujeitos, a Categoria 01 contemplou as informações referentes ao “Conhecimento acerca do Marketing”, e, para compor essa categoria, foram distribuídas as seguintes subcategorias: Atuação no Marketing/Marketing Jurídico; Divulgação pessoal/profissional; Uso de ferramentas digitais e Divulgação pessoal/profissional nas redes sociais, como exposto no Quadro 10.

Quadro 10 – Categoria 01 e subcategorias

Categoria 01	Subcategorias
Conhecimento acerca de Marketing	1.1 – Atuação no Marketing Jurídico
	1.2 – Divulgação pessoal/profissional
	1.3 – Práticas de Marketing
	1.4 – Uso de ferramentas digitais

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A partir da análise realizada com o suporte do Atlas.ti, foi possível identificar códigos que podem colaborar com a categorização dos dados encontrados. Para tal, serão expostas individualmente cada uma das subcategorias e seus respectivos Temas.

4.1.1 Subcategoria 1.1 da categoria 01 – Atuação no Marketing Jurídico

Essa subcategoria reúne cinco temas, representados na Figura 1. Ao longo da entrevista, foi possível traçar um paralelo entre a atuação atual e anterior em alguma empresa ou instituição que trabalha com Marketing Jurídico.

Figura 1: Subcategoria 1.1 – Atuação no Marketing Jurídico



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Atlas.ti22 (2023).

Os resultados encontrados a partir dos códigos elencados após a análise do discurso dos entrevistados demonstram distinção entre as respostas, uma vez que os profissionais não atuam somente no Direito, tendo também outras formações acadêmicas.

O perfil heterogêneo dos entrevistados possibilitou ampliar o quantitativo de expressões e até mesmo de subtemas, permitindo que a discussão seja mais abrangente a partir das falas dos especialistas, como pode ser evidenciado no Quadro a seguir.

Quadro 11 – Considerações importantes extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 1.1: Atuação no Marketing Jurídico

Entrevistados	Opinião
01	“(...) é uma consultoria vocacionada para o mercado jurídico, para o setor jurídico e nós atendemos especialmente escritórios que a gente chama escritórios empresariais (...).”
02	“(...) nosso foco é 100% Marketing Jurídico (...). Eu não advogo, mas eu trabalho com essa solução de serviços principalmente orientados para Marketing e comunicação para os operadores do direito.”
03	“(...) orientação com relação a todo material, logomarca, os <i>templates</i> de apresentação para clientes e tudo isso, e hoje eu estou dentro do meu próprio escritório, abri meu próprio escritório não tem seis meses deve ter uns três ou quatro meses só, e desde o início acompanhada por uma profissional de publicidade, desde o primeiro momento.”
04	“Respondendo a sua pergunta eu atuo com Marketing Jurídico a cerca de 15 anos, a mais de 15 anos que eu atuo em Marketing Jurídico, nesses últimos de 15 anos a maior parte da minha vida profissional foi em escritório de advocacia, quando não em escritório de advocacia trabalhando para consultorias com gestão de crise ou tendo escritório de advocacia como clientes né, mas a maior parte da minha vida profissional desses últimos 15 anos foi de fato em escritório de advocacia.”
05	“(...) então eu trabalho sim divulgando um pouco a imagem do escritório, mas com bastante moderação e muito mais trazendo notícias de temas com os quais nós trabalhamos com o foco em despertar o interesse do nosso cliente (...).”
06	“(...) logicamente que perpassa um pouco pela publicidade como você já bem deixou esclarecido ai, e também por questões de natureza é da atividade da advocacia, portanto não propriamente jurídica, mas da atividade da advocacia (...).”
07	“(...) eu não atuo diretamente no Marketing, essa não é minha atividade, mas eu estudei profundamente a matéria para elaboração do provimento, junto do grupo de trabalho.”
08	“(...) minhas redes sociais elas ficaram muito direcionadas para esse pleito, então foi quando a gente intensificou realmente uma abertura para tratar a campanha, para que as pessoas pudessem conhece.”
09	“(...) Eu estou no Marketing Jurídico a onze anos, eu comecei em 2011 (...), numa época que o Marketing Jurídico ainda não era muito divulgado (...).”
10	“(...) comecei mais focado na área de tecnologia e foi isso que me levou para o mercado jurídico, eu entrei no mercado jurídico em mil novecentos e noventa

	e nove de dezembro, com o foco em tecnologia e dentro desse mercado eu migrei pra Marketing e desenvolvimento de negócios, mas sempre levando a tecnologia comigo porque, enfim não tem nem o que questionar, atualmente a importância da tecnologia e nesses quase vinte e dois, vinte e três anos de atuação especificamente no mercado jurídico, eu atuei tanto como empregado de escritórios como também consultor (...).”
11	“Não, não atuo, nem atuei em nenhuma empresa que pratica o Marketing Jurídico não, o que eu faço, digamos assim em relação ao meu escritório é com base no meu estudo, no meu sentir também da nossa região é para promover alguma ação no sentido de promover o escritório, nenhuma orientação de profissional do Marketing.”
12	“(…) eu não nunca trabalhei diretamente numa empresa, dentro de uma empresa que atue com Marketing, já consultei elaboração de marcas, de artes de posicionamento de mercado, elaboração de folders e gráficos impressos para distribuir entre parceiros e é isso.”
13	“(…) já são uns 6 anos de experiência aí no mercado jurídico, tentando contribuir para um movimento acho que principalmente dos grandes escritórios, se é que a gente pode colocar assim, dos médios e grandes que tem investido muito em Marketing e comunicação, eu acho que de uma forma geral existe uma profissionalização das áreas institucionais já fazendo uma introdução para o estudo de vocês, eu acho que aos poucos os advogados.”
14	“(…) minha carreira no direito ela se restringe exclusivamente em direito imobiliário (...).”
15	“(…) trazer novos clientes, foi de extrema necessidade que nasceu esse enveredar por, pra ter atenção essa área, essa área de gestão, área de Marketing aqui do escritório, a gente trabalha com alguns aplicativos, tenho feito cursos pra poder também aprimorar designer, a questão de você trabalhar a linguagem com o cliente.”
16	“Atualmente o meu enfoque de advocacia é esse recorte, Tribunais de Contas do Estado e União, é ações por supostos atos de improbidade administrativa, contratos e licitações com administração pública e servidores, esse é no âmbito público, no âmbito privado nós atuamos basicamente em todas as esferas do código civil.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Diante das falas apresentadas, nota-se que alguns dos entrevistados apresentam expertise e experiência no tocante ao Marketing Jurídico, pois adotaram essa área de atuação quando ainda não havia muita divulgação a respeito. Esse novo cenário permitiu que os escritórios de advocacia, publicidade, administração e

Marketing passassem a vislumbrar um novo panorama dentro do Direito, fazendo com que esses profissionais pudessem estar inseridos nesse mundo globalizado, adequando as suas atividades com os meios digitais e ferramentas disponíveis.

Para Silva, Abreu e Cunha Júnior (2019), o Marketing Jurídico tem a finalidade de traçar uma ponte entre o advogado e o mercado, facilitando que ele se torne conhecido, diferenciando-se positivamente da concorrência ao fortalecer a sua imagem como profissional e criando a possibilidade de uma relação direta e confiável entre profissional e cliente.

Costa, Castor e Araújo (2022) explicam que, no passado, a forma de chegar ao público ocorria por meio do currículo profissional, placa identificativa, cartão de visita, listas telefônicas, malas-diretas, e, discretamente, havia a previsão da Internet. No entanto, com o vigor do Provimento da OAB nº 205/2021, o digital passou a ocupar cada vez mais espaço nas disposições normativas, como pode ser observado no quadro comparativo apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Quadro comparativo Provimento nº 94/2000 e Provimento nº 205/2021

FORMAS DE PUBLICIDADE PERMITIDAS	PROVIMENTO Nº 94/2000	PROVIMENTO Nº 205/2021
Publicidade Ativa		X
Publicidade Passiva	X	X
Anúncios		X
Redes Sociais		X
Venda de bens e eventos		X
Vídeos, debates, palestras virtuais e lives		X
Chatbot		X
Internet	X	X
Publicidade Informativa	X	X

Fonte: Costa; Castor; Araújo (2022, p. 12-13).

Como visto na Figura 1, os subtemas pertencentes à Subcategoria 01 abordam os seguintes pontos: Ações publicitárias, Uso das mídias sociais, Consultoria de Marketing Jurídico, Orientações de Marketing e a Não atuação com o Marketing.

4.1.1.1 Ações Publicitárias

Ao analisar as formas de publicidade permitidas, nota-se que a Publicidade Ativa, os Anúncios, Redes Sociais, Vendas de Bens e Eventos; Vídeos, Debates, Palestras Virtuais e *Lives* e *Chatbot* passaram a ter maior notoriedade e legalidade após o Provimento nº 205/2021.

Zanotelli (2016) explica que o Código de Ética é bem claro ao dizer que o advogado pode utilizar-se de Marketing Jurídico. Porém, existem restrições no tocante à utilização do Marketing, para que não se torne uma prática mercantilista, uma vez que o advogado trabalha com o intelecto, e não com produto, pelo qual se disputa preço e livre concorrência, ou seja, na captação de clientes.

4.1.1.2 Uso das Mídias Sociais

Tendo em vista a atuação com Marketing, os entrevistados se reportaram às “redes sociais”, como uma forma de direcionar a sua atuação. O acréscimo das mídias sociais no cotidiano dos profissionais permite que eles tenham condições de desenvolver mais ações voltadas ao Marketing, visando alcançar um número maior de indivíduos que possam vir a precisar do seu trabalho.

4.1.1.3 Consultoria de Marketing Jurídico

No tocante à Consultoria de Marketing Jurídico, fica bem evidente, em algumas falas, a possibilidade de identificar a consultoria especializada, voltada para o mercado jurídico e para o setor jurídico. Tal fato pode ser explicado baseando-se no pensamento de Peixoto (2021), que explica a existência de uma grande mistificação de que advogados não podem fazer Marketing devido às restrições do Código de Ética e disciplina da OAB. No entanto, percebe-se que esses profissionais não estão proibidos de exercer tal prática, existe somente uma vedação à mercantilização da profissão. O problema é que subsiste uma má interpretação do que é Marketing e

como usá-lo. Assim, nota-se que a linha é tênue entre a propaganda mercantil com a intenção de captação de cliente e a propagação de conteúdo jurídico, com a finalidade de posicionar seu nome no mercado como um profissional renomado.

4.1.1.4 Não atua com o Marketing

Dentre os entrevistados, cinco deles não atuam ou não atuaram com o Marketing, de modo que o foco do seu atendimento não está diretamente voltado às ações de Marketing. Como argumentam alguns entrevistados, são realizadas ações, como promover o escritório ou consultar sobre a elaboração de marcas, mas nada que remetesse ao Marketing.

4.1.1.5 Orientações de Marketing

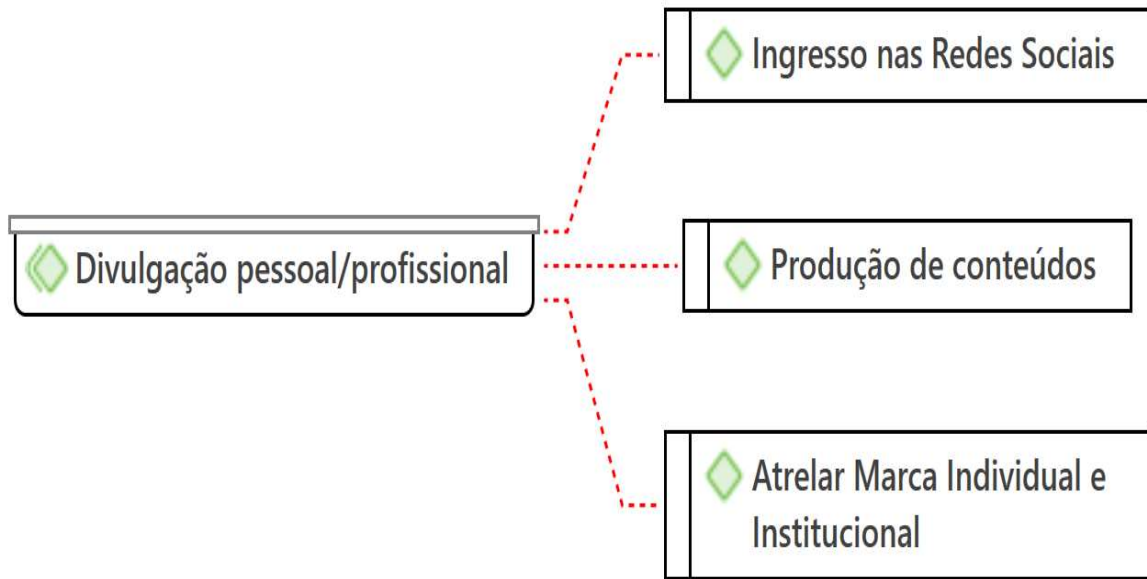
De acordo com as falas identificadas no estudo, percebe-se que alguns profissionais, ao abrirem o seu próprio escritório, acabam optando por ser acompanhados por um profissional de publicidade, para que este possa orientá-los acerca de todo o material a ser utilizado, como também da logomarca ideal e os *templates* para apresentação aos clientes.

Com base em Santos (2021), o Marketing Jurídico se sobrepõe às ações de publicidade e propaganda para obter clientes e tornar notório o nome do advogado ou do escritório. Seu objetivo é a busca pela satisfação dos clientes nos negócios jurídicos, fazendo com que seja considerada a necessidade de boas estratégias de Marketing que atraiam novos clientes para suas carteiras e os fidelize, pois um escritório de advocacia é uma organização que comercializa serviços e precisa de um planejamento estratégico e de um plano de Marketing que estruture ações em prol de crescimento e lucratividade. Entretanto, o Marketing Jurídico tem suas peculiaridades, pois deve considerar a ética profissional e normas que regem as ações de Marketing, publicidade e propaganda da atividade jurídica.

4.1.2 Subcategoria 1.2 da categoria 01: Divulgação pessoal/profissional

Aqui, destacam-se como temas os seguintes pontos: Ingresso nas Redes Sociais, Produção de Conteúdos e Atrelar Marca Individual e Institucional.

Figura 3 – Subcategoria 1.2 – Divulgação pessoal/profissional



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Atlas.ti22 (2023).

Entre os discursos dos especialistas na área de Marketing, Publicidade e Jornalismo, é possível identificar que os serviços profissionais prestados aos serviços advocatícios são focados tanto na pessoa jurídica quanto na pessoa física, visto que não se pode dissociar uma da outra, fazendo com que a marca da instituição se torne mais forte ao ser trabalhada, também, com a marca individual do profissional.

A respeito das questões acerca de como era realizada a divulgação pessoal e/ou profissional, os entrevistados ressaltaram que a pessoa física está atrelada à pessoa jurídica, mas também abordam o ingresso nas redes sociais e a necessidade de haver sempre a produção de conteúdo.

Quadro 12 – Considerações importantes extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 1.2: Divulgação Pessoal e Profissional

Entrevistados	Opinião
01	“(…) setor de serviços profissionais que é onde se insere os serviços advocatícios, das consultorias enfim, as agências de publicidade nesse e no nosso caso serviços profissionais jurídicos o produto que nós temos é o advogado, é o capital intelectual do advogado, então não tem como a gente lutar contra isso, não tem como dizer ah não, vamos trabalhar aqui pra marca institucional e não vamos trabalhar nessa marca individual é um erro, porque essa marca institucional ela só vai se formar a partir do conjunto das marcas

	individuais de um escritório, pra essa marca institucional ter força, essa marca individual tem que ter força também, então o que a gente faz é isso né, é trabalhar sim essa marca individual, mas ela amarrada, alinhada a uma estratégia maior dessa marca institucional (...)"
02	"(...) por trás desse perfil CPF tem o perfil CNPJ que tem uma validação de mercado que consegue segurar bronca, que consegue gerar reputação e credibilidade para sustentar entrega pra esse sócio então hoje 95% dos nossos clientes são pessoas jurídicas, escritórios de médio e grande porte, e quando nós trabalhamos pessoas físicas como o exposto é justamente para trabalhar o perfil desses sócios para angariar clientes."
03	"(...) eu utilizo LinkedIn, Twitter e Instagram e se eu for colocar numa escala profissional eu vou te dizer LinkedIn, Instagram e Twitter, o Twitter praticamente não tem nada de profissional, (...)"
04	"(...) eu particularmente não trabalho com impulsionamentos é tudo no orgânico e no compartilhamento, é no compartilhamento orgânico e na produção do conteúdo relevante, eu acredito na produção de conteúdo relevante, pra você atrair, pra atrair visualizadores engajar o público."
05	"(...) eu só entrei para o Instagram a pedido da assessoria jurídica, assessoria de comunicação do Conselho Federal (...) então o meu Instagram pessoal 90% dele é atividade minha da OAB, 10% é pessoal e também muito comedido o pessoal, (...)"
06	"(...) eu tenho o perfil pessoal mais amplo um pouquinho, um perfil dedicado a uma área de atuação que eu tenho dentro da academia que é a área de direito civil, e o perfil profissional mais dedicado a advocacia propriamente dita e assim eu dividi essa minha presença nas redes sociais (...)"
08	"eu não divulgo horário, não vivo postando, o meu feed eu reservo realmente mais para a minha profissão mesmo, nos <i>stories</i> é que a gente coloca alguma coisa é as vezes do dia a dia, até pra humanizar mais, converso com as pessoas, então a gente procura gerar alguma interação nesse sentido, e pro feed só quando é alguma data comemorativa alguma coisa assim, só pra poder gerar realmente essa humanização, até porque existem vários segmentos, tem pessoas que estão ali porque querem acompanhar a advocacia, tem pessoas que estão ali porque elas querem acompanhar a vida (...)"
09	"(...) então eu acho muito difícil você separar a figura da pessoa física, da pessoa jurídica que ela carrega por trás."
12	"(...) eu atualmente tenho duas contas de Instagram, a minha pessoal ..., ... e tenho a do escritório ... eu termino usando muito mais a conta pessoal inclusive para fins profissionais do que a própria conta do escritório, e uma das coisas que alguns profissionais do ramo dizem é que o público querendo

	ou não ele quer ver um pouco mais da sua relação profissional, então ao mesmo tempo que ele quer lhe acompanhar profissionalmente, ele quer lhe acompanhar pessoalmente, (...)”
13	“(...) a equipe usa os canais oficiais as redes sociais, principalmente o <i>LinkedIn</i> , o Instagram também é usado, a gente tem o <i>Facebook</i> que a gente sinceramente está planejando o <i>Twitter</i> já parou faz tempo, mas a gente está planejando inclusive acabar, eliminar o perfil no <i>Facebook</i> não tem lógica continuar na minha opinião, mas o <i>LinkedIn</i> é sim o principal canal de divulgação das questões do nosso conteúdo (...)”

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Ao nos reportarmos às falas dos sujeitos que fizeram parte da pesquisa, é possível perceber que muitos deles utilizam as mídias digitais para alcançar o seu público, fazendo o uso do *LinkedIn*, *Twitter*, *Instagram* e *Facebook*, por exemplo. Tal atividade é demonstrada como uma possibilidade de aproximar-se do cliente, apresentando um perfil mais humanizado e mais próximo da realidade das pessoas que seguem e acompanham a rotina não apenas do profissional, mas do indivíduo. Diante disso, alguns entrevistados ressaltam também o cuidado ao realizar as postagens, uma vez que o público que recebe esses conteúdos é diversificado.

4.1.2.1 Ingresso nas Redes Sociais

Visando a uma maior proximidade com o público, os profissionais são orientados a ingressar nas Redes Sociais para que o contato e a interação profissional/cliente possa ocorrer com mais facilidade, fazendo com que as postagens apresentem informações a respeito das atividades jurídicas, mas também possam humanizar o profissional ao expor seu dia a dia, mesmo que isso ocorra de forma comedida.

Conforme o pensamento de Silva (2021), na atualidade, *Youtubers*, *digital influencers* e *blogueiros* passam a instigar mentes criativas em matéria de comunicação social por meio da tecnologia. Nesse cenário, muitos profissionais da advocacia vêm se tornando verdadeiros líderes digitais, tais como astros ou celebridades. De fato, é um cenário que intui a inovação pelo crescente uso dos meios virtuais de comunicação, como é o caso do *Instagram*, *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, *LinkedIn*.

Silva, Abreu e Cunha Júnior (2019) expõem que o foco da atuação do Marketing Jurídico nas redes sociais permite que o advogado mostre seu diferencial e que domine determinada matéria, de forma a contribuir tanto para seu trabalho, vez que se utiliza do advento da rede social como uma janela que permite ser enxergada pelos demais usuários. Como também para o cliente, o qual contratará os serviços deste profissional sabendo que ele possui experiência quanto ao objeto demandado juridicamente.

4.1.2.2 Produção de Conteúdos

Ao serem observadas as falas dos entrevistados, nota-se que alguns deles aderiram ao *Instagram* e até mesmo ao *Facebook*, com o intuito de produzir conteúdo, seja nos *Stories* ou no *Feed*, onde é possível expor o conteúdo e interagir com o público que acompanha o profissional nessas redes sociais.

Cezario e Zuccheratte (2021) discorrem sobre as redes sociais, explicando que o *Instagram* é uma rede social mais interativa que busca mostrar o dia a dia da empresa, os bastidores, por meio de imagens e vídeos curtos, apresentando-se como uma importante ferramenta que aproxima mais o profissional do seu consumidor de forma mais humana. Os *Stories* referem-se à ferramenta utilizada para fotos e vídeos curtos, que ficam disponibilizados aos seus seguidores por 24 horas. O *Facebook* é a rede social mais popular no mundo, criado por Mark Zuckerberg, e apresenta-se como uma rede de interatividade social, em que as pessoas podem adicionar seus amigos ou compartilhar aquilo que julgam interessante com quem quer que seja.

4.1.2.3 Atrelar Marca Individual e Institucional

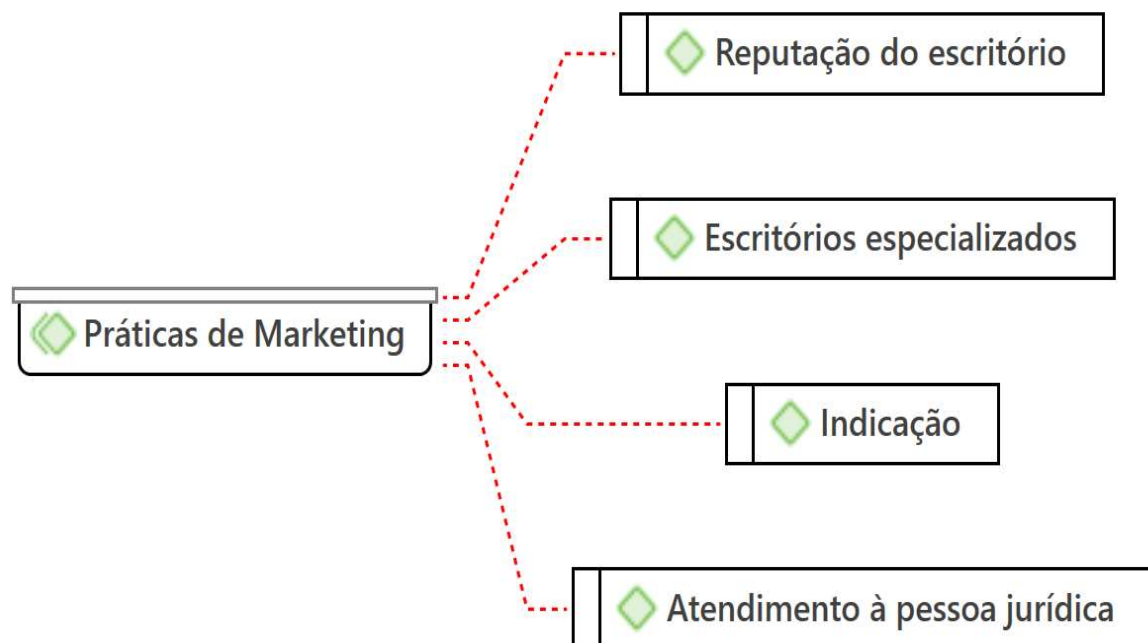
Os entrevistados relatam que, no uso das mídias sociais, acabam optando, em alguns momentos, por terem dois ou até mais perfis para que as pessoas e possíveis clientes possam acompanhá-los tanto na sua vida profissional quanto pessoal, fazendo, assim, com que seja possível atrelar a marca individual e a institucional.

Segundo Silva (2021), para fidelizar um cliente, é preciso, cada vez mais, transparência em seus relacionamentos como profissionais da advocacia, pois o cliente precisa estar ciente de todas as ações do profissional e participar ativamente da decisão do nível de risco do caso, em todo o percurso processual.

4.1.3 Subcategoria 1.3 da categoria 01 – Práticas de Marketing

Nessa Subcategoria, foram identificados os seguintes temas: Reputação do Escritório, Escritórios Especializados e Indicação e Atendimento à Pessoa Jurídica, os quais comentaremos na sequência.

Figura 4 – Subcategoria 1.3 – Práticas de Marketing



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Atlas.ti22 (2023).

A respeito das Práticas de Marketing utilizadas pelos profissionais, os entrevistados apontaram a Reputação do Escritório e a presença de Escritórios Especializados como sendo práticas relevantes de Marketing na busca por atrair clientes, ficando evidente, em uma das falas, na qual é possível perceber a importância de atender os escritórios da forma mais abrangente dentro do espectro do Direito, pois isso permite que sejam desenvolvidos serviços cada vez mais especializados para esta área.

No tocante ao tópico da Indicação, feita de pessoa por pessoa, os entrevistados apontam a clientela ora fidelizada como parte indispensável para a realização desta Prática de Marketing, visto que estes profissionais abordam o fato de não dependerem exclusivamente da publicidade para promover seu escritório. Com relação ao

Atendimento à Pessoa Jurídica, alguns entrevistados relataram que 90% dos atendimentos realizados são feitos com escritórios de médio e grande portes. Nesse cenário, podem-se observar as falas dos sujeitos expostas no Quadro abaixo.

Quadro 13 – Considerações importantes extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 1.3: Práticas de Marketing

Entrevistados	Opinião
01	“(...) atende empresa ou atende o indivíduo, então nosso caso também é esse e nós atendemos escritórios que atendem todas as áreas do direito, vamos dizer se é que alguém atende todas as áreas do direito que atendem numa atuação abrangente né, que atendem várias áreas ou também o que a gente chama de, que o mercado chama de boutiques, que são escritórios altamente especializados (...)”
02	“(...) Hoje o nosso foco, eu digo que 90% dos nossos clientes hoje são pessoas jurídicas escritórios inclusive já de um médio, grande porte, embora em algumas situações nós trabalhamos também pessoas físicas (...)”
04	“(...) é a percepção de todos <i>Stakeholders</i> de toda a comunidade ou que toma o serviço ou que presta o serviço né, os seus colaboradores e também a opinião pública como um todo né, então você consegue fortalecer uma reputação, pra mim a principal ferramenta que eu utilizo para o desenvolvimento do Marketing Jurídico é a reputação do escritório.”
07	“(...) o meu atendimento acabou sendo sempre muito de indicação pra indicação, eu já tenho essa carteira de clientes, eu não tenho essa necessidade de me utilizar da publicidade em si, mas me utilizo de algumas estratégias de Marketing (...)”
14	“(...) a divulgação que a gente faz respeitando aí o Estatuto do Código de Ética e Disciplina da OAB, é aquela divulgação de conhecimento, é aquela publicidade, é aquela levar a sociedade o conhecimento jurídico, independentemente de me promover ou não, então, claro diversos clientes meus são consultores, são incorporadores, são empreendedores eles sim fazem trabalhos de publicidades dos seus produtos e tudo mais (...)”

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Diante dessas falas, baseando-nos pelo estudo desenvolvido por Silva (2010), foi possível identificar que os integrantes dos escritórios têm ciência da importância do Marketing para a empresa da qual cada um faz parte, e a maioria vê como um diferencial que pode ser aproveitado. Porém, um tanto limitado por conta das leis e

dos normativos que o regem, como também pela falta clara de um plano com ações de porte mais expressivo, capaz de obter melhores resultados.

4.1.3.1 Reputação do Escritório

A reputação dos escritórios torna-se indispensável para que haja o desenvolvimento do Marketing Jurídico, pois, segundo os entrevistados, a “opinião pública” é necessária para que haja uma maior divulgação dos escritórios e, conseqüentemente, um conhecimento maior por parte da comunidade a respeito do trabalho realizado por eles.

Fontenele (2021) entende que um escritório de advocacia “aluga” a reputação para os seus advogados. Sendo assim, para que o escritório construa o vínculo de reputação com o advogado, é necessário que os motive, fornecendo orientação, triagem e monitoramento, uma vez que os clientes buscam escritórios de advocacia que ofereçam segurança e confiabilidade nos serviços que serão prestados, o que pode ser exigido em um escritório de grande reputação.

4.1.3.2 Escritórios Especializados

Os escritórios de Marketing que atendem diretamente os advogados ressaltam que realizam um trabalho direcionado para todas as áreas do Direito, de modo que estas são atendidas por escritórios altamente especializados. Nesse sentido, Albuquerque e Simões (2012) explicam que o Marketing Jurídico pode ser considerado um poderoso meio de diferenciação dos escritórios aos olhos do mercado, incentivando maior competitividade.

Ainda de acordo com Albuquerque e Simões (2012), os departamentos de Marketing no escritório de advocacia são “generalistas” e podem oferecer serviços de atividades de comunicação, relações públicas e desenvolvimento de negócios, objetivando conquistar e manter clientes, consubstanciado na ética e na dignidade, a fim de construir um nome forte no campo pessoal e profissional. Diante disso, pode-se perceber que investir em Marketing pode ser tão importante quanto investir na formação e na qualificação profissional.

4.1.3.3 Indicação

A indicação acaba sendo uma possibilidade para a promoção do Marketing Jurídico, uma vez que essa divulgação que ocorre de pessoa a pessoa torna-se relevante dentro desse cenário tão competitivo entre as empresas e escritórios. Como aponta Albuquerque e Simões (2012) em seu estudo, o Marketing Jurídico envolve o desenvolvimento de um foco essencial nas necessidades do cliente. Apesar de haver limitação da publicidade no campo jurídico, é importante destacar que nenhum regulamento local proíbe ou regula importantes ferramentas de Marketing, como o é o caso do desenvolvimento de relacionamentos e a chamada propaganda “boca a boca”, devendo-se focar em ações básicas de comunicação e promoção para ações mais estratégicas e sofisticadas, capitaneadas por profissionais experientes.

4.1.3.4 Atendimento à Pessoa Jurídica

Apesar de ser realizado também o atendimento à pessoa física, os entrevistados ressaltaram o foco do atendimento ser direcionado à pessoa jurídica, levando em consideração escritórios jurídicos de médio e grande portes. Andrade (2022) relata o surgimento de uma nova prática jurídica, baseada nas tendências e ferramentas que indicam que a inteligência artificial tem um enorme potencial para transformar a advocacia.

Para Maia (2019), a prestação dos serviços jurídicos tem o suporte de inúmeros recursos em tecnologia que automatizam rotinas com uma maior agilidade. Antigamente, as atividades de controle de processos e da redação de documentos jurídicos contavam com um procedimento pessoal, em que o profissional, geralmente, centralizava o serviço. Tal modelo ficou conhecido como advocacia 1.0. Apesar de o trabalho executado ter organização e excelência, em geral, era caro, lento e restrito, pois o mercado era bem reduzido, e o trabalho era feito praticamente de forma manual, concentrando-se totalmente na figura do advogado e fazendo com que as ações ficassem limitadas.

A propagação das novas tecnologias pelos Tribunais pode contribuir para aumentar a produtividade do Judiciário e melhorar a qualidade e a eficiência da prestação jurisdicional. No entanto, o computador ainda está longe de sentenciar litígios ou elaborar peças jurídicas completas. Dessa forma, podem até realizar

atividades mecânicas e substituir o trabalho manual repetitivo, mas os *softwares* de inteligência artificial, dificilmente, realizarão, com perfeição, o trabalho de um bom advogado na redação de peças jurídicas e na análise e elaboração de estratégia em casos mais complexos (ANDRADE, 2022).

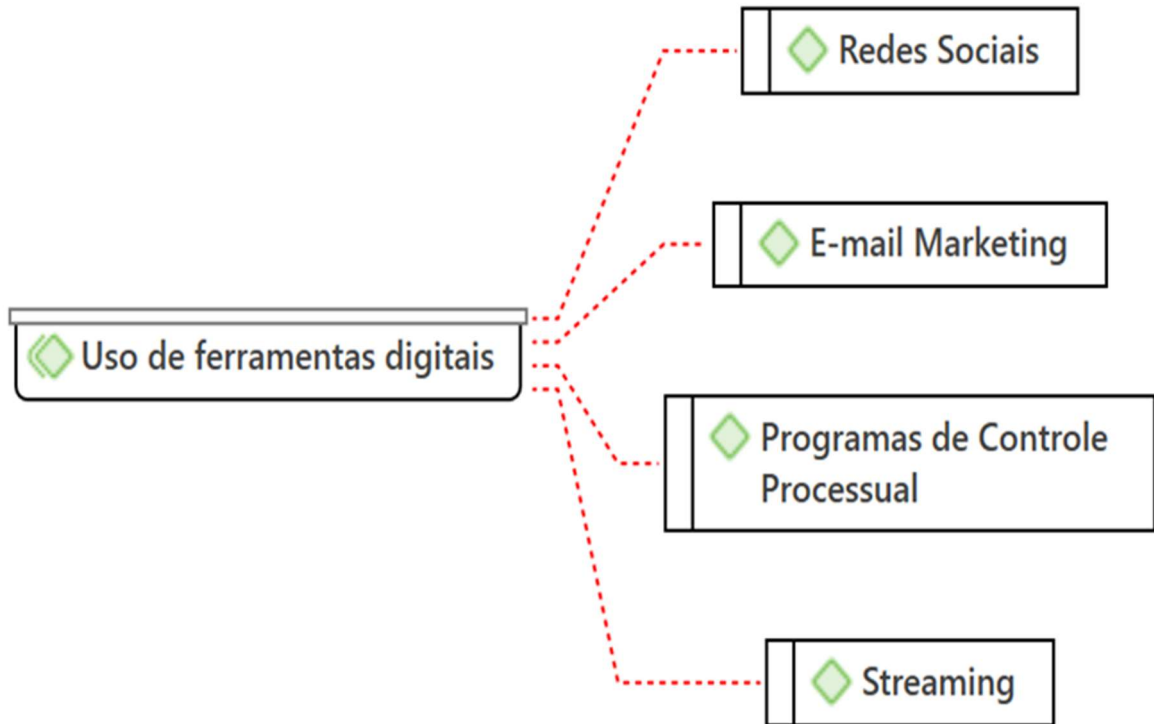
Conforme essa discussão, Pires, Lopes e Valls (2013) apontam que os advogados que outrora estavam acostumados a trabalhar em um ambiente sem concorrência, de forma intimista e resguardada, começam a abrir os olhos para novos horizontes e uma nova realidade imposta pela sociedade: para o mercado, banca de advogado é empresa. Sendo assim, no Tema 04: Uso de ferramentas digitais, os seguintes subtemas podem ser identificados: Redes Sociais, *E-mail Marketing*, Programas de Controle Processual e *Streaming*.

Conforme comenta Fontenele (2021), observou-se um crescimento no investimento em tecnologia por parte da maioria dos escritórios a partir de 2017 e 2018. Esse cenário ocorreu devido à otimização da gestão interna do escritório, bem como mecanismos de segurança de dados e também um serviço mais inovador ao cliente. O advogado que usa os sistemas informatizados, bem como um bom plano de Marketing, apresentará uma boa vantagem competitiva. Desse modo, a profissionalização acontece a partir de ferramentas e técnicas orientadas para a administração moderna dentro dos escritórios, como, por exemplo, o planejamento estratégico, a liderança, a gestão financeira, o atendimento ao cliente e a fidelização, o empreendedorismo jurídico, a comunicação, entre outras rotinas.

4.1.4 Subcategoria 1.4 da categoria 01 – Uso de Ferramentas Digitais

Nessa abordagem, foi possível identificar quatro Temas: Redes Sociais, *E-mail Marketing*, Programas de Controle Processual e *Streaming*, expostos na Figura 5.

Figura 5 – Subcategoria 1.4 – Uso de ferramentas digitais



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Atlas.ti22 (2023).

Albuquerque e Simões (2012) apoiam essa discussão, argumentando que as ferramentas de Marketing mais utilizadas pelos escritórios são a comunicação e o desenvolvimento de negócios. Entre as mais populares, são as ferramentas de imagem/presença, como, por exemplo, desenvolvimento de relacionamentos (*networking*) em associações profissionais e câmaras de comércio ou em eventos nacionais e internacionais; promoção de eventos, como seminários e jantares; participação dos advogados em palestras promovidas por terceiros; assessoria de imprensa, patrocínio de eventos de terceiros e desenvolvimento de atividades pro bono. É importante destacar também que os sites institucionais são a principal ferramenta de Marketing usada.

Pode-se observar, nos discursos expostos no Quadro 14, as considerações a respeito do Uso de Ferramentas Digitais.

Quadro 14 – Considerações importantes extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 1.4: Uso das Ferramentas Digitais

Entrevistados	Opinião
02	“(…) não é meu público que tem que estar nas minhas redes, sou eu que tenho que estar nas redes próprias do meu público respeitando a particularidade, e a individualidade de cada ferramenta, então mais especificamente no meu público alvo nós trabalhamos o <i>Instagram</i> , o <i>Linkedin</i> (...) algumas vezes o <i>YouTube</i> e quando a gente trabalha ai com parecerista que geralmente tende tem uma penetração acadêmica, trabalhamos também formatos e plataformas de podcast, é que a gente percebe bastante o movimento do podcast, o próprio webcast funciona bastante né, que as pessoas absorvem conteúdo nessa plataforma de conhecimento de streamer, então a gente utiliza via de regra <i>YouTube</i> , <i>Instagram</i> e <i>Linkedin</i> as redes sociais, mas também utilizamos aí para alguns escritórios Newsletter, e-mail Marketing é tudo uma questão como eu disse entender o escritório, entender o público alvo, entender o objetivo para trazer quais as ferramentas mais aderentes para aquele objetivo.”
04	“(…) nós utilizamos muito, muito não, de uma forma comedida o e-mail Marketing, mas o e-mail Marketing que a gente usa a gente só manda informações do escritório para aqueles clientes ou pessoas que nós procuramos, que aceitaram receber as informações do escritório, e utilizamos hoje no escritório como ferramenta mailchimp que é a mesma ferramenta do e-mail Marketing.”
05	“Nós usamos alguns programas que nós adquirimos para controle processo, pesquisa de jurisprudência, acompanhamento processual, cálculos, enfim são ferramentas voltadas para auxiliar no exercício da nossa atividade profissional, sobretudo na área contenciosa né, em termos publicitários nós estamos limitados as redes sociais e também como eu tinha até janeiro uma atividade bastante incisiva né, institucional por conta da OAB.”
06	“Eu criei um <i>YouTube</i> para o direito civil brasileiro, que aliás é um <i>YouTube</i> que tem também, ele é o maior <i>YouTube</i> hoje do direito civil do Brasil, ele tem quase dez mil inscritos no <i>YouTube</i> , para o <i>YouTube</i> é muita gente realmente é muita gente, ele tem quase cem mil visualizações que também para um <i>YouTube</i> nichado é muita gente que já viu vários vídeos que dizem respeito a assuntos do direito civil (...).”
09	“(…) hoje nós temos página tanto no <i>Instagram</i> como no <i>Linkedin</i> , mas muito mais no sentido de criar, nós divulgamos muito o conteúdo que é produzido pelo escritório, artigos que os sócios e advogados divulgam, (...) hoje o stockfox ele é bastante tradicional no quesito de não querer, não correr o

	risco de, sem querer pisar nessa linha tênue, então a gente tem uma postura mais conservadora nesse sentido, nós utilizamos redes sociais, (...).”
10	“(…) a gente utiliza e-mail Marketing, e-mail Marketing na verdade a gente utiliza desde sempre (…) a gente passou a utilizar com mais qualidade porque a gente trocou ferramenta, a gente implementou CRM, CRM ele é a base do nosso e-mail Marketing ou seja você garante uma comunicação em que você consegue segmentar pra quem que você quer enviar, o destinatário ele a qualquer momento ele pode cancelar ou então chegar e dizer ah eu não quero mais receber tributário, eu quero passar a receber societário e ele pode fazer isso sozinho né via self-service, um pouco, enfim um pouco não né, na mesma linha que a gente utiliza o Internet bank ou qualquer outro serviço desse online a gente tem isso no e-mail Marketing você mesmo pode entrar no nosso site agora se cadastrar, escolher exatamente as suas áreas de interesse e você vai passar a receber a nossa comunicação, e a qualquer momento se você quiser alterar isso você também pode alterar, isso é um recurso que a gente implementou de 2017 pra cá, (...)”.
11	“Eu estou utilizando as redes sociais no caso o e-mail não é mais suficiente, o Instagram eu acredito que hoje em dia é o mais visualizado, mas também tem o <i>Facebook</i> , página no <i>Facebook</i> e tem o site, o site do escritório, e nessas redes sociais todas a gente diz as áreas de atuação, quem somos, nossos currículos, é eu preferi especificar João as ações com as quais trabalhamos é todo tempo assim, eu não coloco apenas área de atuação, civil, administrativa eu digo quais as ações que nós trabalhamos de forma especifica mesmo.”
12	“(…) hoje o <i>Instagram</i> ele termina sendo uma ferramenta mais utilizada, mas eu uso também o <i>Facebook</i> , e o <i>Facebook</i> é conectado ao <i>Instagram</i> , então tudo que eu posto no <i>Instagram</i> já vai pro <i>Facebook</i> também, e utilizo o <i>LinkedIn</i> que é uma plataforma mais profissional, tem lá informação das áreas de atuação, tento postar questões mais profissionais lá, mas a gente ver, a gente sente que não é uma plataforma com a mesma amplitude das outras né, exatamente talvez por ter esse caráter mais profissional e talvez por não abordar tanto o pessoal.”
13	“(…) tem um trabalho um pouco mais de formiguinha que a gente chama pra trazer uma cultura de um vídeo, a gente faz vídeo de uma forma bastante esporádica, ainda mas o vídeo é sim se bem usada é uma excelente ferramenta de apoio pro <i>LinkedIn</i> , até porque a gente sabe até por conversas com o pessoal de <i>LinkedIn</i> , que essa mescla entre imagem e vídeo e as vezes até o carrossel consegue subir até PDF né, documentos nessas publicações, essa mescla faz com que o robzinho lá do <i>LinkedIn</i> consiga nos posicionar melhor, a visibilidade aumenta, então a gente está

	trabalhando pra isso estamos estruturando a equipe e cada vez mais investindo no conteúdo.”
15	“Rede social hoje o escritório está presente no <i>Facebook</i> e no <i>Instagram</i> , eu estou tentando abrir uma conta no <i>LinkedIn</i> , eu tenho do <i>LinkedIn</i> eu pessoalmente como profissional, tenho no <i>LinkedIn</i> , tenho no <i>Instagram</i> e tenho no <i>Facebook</i> são esses três principais que a gente usa. (...) Além do <i>WhatsApp</i> , sim são redes sociais também, <i>WhatsApp</i> , <i>Telegram</i> a gente usa de maneira mais comunicação com o cliente para fazer aquela ponte e dar mais agilidade, trabalho muito com grupos a gente sempre faz o seguinte, cria grupos até como estratégia de Marketing de difusão de bom conteúdo a gente, (...)”
16	“Não, nenhuma abordagem de cunho jurídico, eu apenas utilizo duas redes sociais, <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> ambas com fins eminentemente de ordem pessoal, nada jurídico, se eu fizer alguma coisa jurídico eu vou comentar alguma notícia, não artigo técnico entendeu, não, esse é o meu caminhar.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

4.1.4.1 Redes Sociais

O presente estudo constatou, por meio dos discursos dos entrevistados, que *LinkedIn*, *YouTube*, *Facebook* e *Instagram* foram as redes sociais mais citadas. Apesar de a maioria dos profissionais responderem que as redes sociais são importantes no campo profissional, no que se refere à abordagem de cunho jurídico, o E16 ressalta que utiliza o *Facebook* e o *Instagram* somente para o uso pessoal.

Corroborando as informações expostas, Mendonça e Marinho (2019) apoiam que as redes sociais podem atuar como grandes aliadas dos escritórios de advocacia, pois, com a possibilidade de compartilhamento de informações relevantes no mercado, a empresa constrói sua marca e, junto com ela, sua reputação. Atualmente, as redes sociais mais populares são: *LinkedIn*, *YouTube*, *Facebook* e *Instagram*.

O *LinkedIn* foi uma rede social bastante comentada pelos entrevistados. Mendonça e Marinho (2019) explicam que se trata da maior rede social profissional do mundo, onde é possível criar perfis profissionais individuais com uma linha do tempo de seu histórico profissional, prêmios, histórico acadêmico, pesquisas e artigos, entre outros. No Brasil, é a quarta rede social mais utilizada, ficando atrás somente do *Facebook*, *Instagram* e *YouTube*. Uma possibilidade de uso é a divulgação de conteúdo relevante por meio do *feed* de notícias, ou seja, uma linha do tempo virtual

dentro plataforma na qual informações sobre o mercado jurídico como um todo, suas novidades, fusões entre empresas, decisões judiciais de grande importância possam ser compartilhadas com seus contatos.

4.1.4.2 *E-mail Marketing*

Santos e Nardocci (2021) explicam que o *E-mail Marketing* consiste em um canal de Marketing, em que as pessoas e empresas se comunicam, em massa, com seus clientes, possíveis clientes, fãs, assinantes de um serviço, entre outros. Para os negócios, o *E-mail Marketing* assume o papel de ser um o canal para alertar sobre eventos que estão por vir, novos negócios, anúncios de produtos e serviços. Essa ferramenta é uma base de *e-mails* com um alcance muito expressivo, mais do que qualquer outra forma de comunicação digital.

Frente aos benefícios apresentados pelo *E-mail Marketing*, identificou-se, na pesquisa, que os entrevistados utilizam essa ferramenta como um suporte para enviar informações do escritório para os clientes ou pessoas que têm interesse em receber as informações do escritório.

4.1.4.3 Programas de Controle Processual

De acordo com as entrevistas, os Programas de Controle Processual são utilizados para pesquisa de jurisprudência, acompanhamento processual, cálculos, entre outras funções. Com isso, Santos (2022) destaca que a utilização de um *software* jurídico minimiza o risco de perdas de prazo por ausência de controle de intimações das ações que estão sob responsabilidade do advogado, pois os sistemas jurídicos possibilitam o controle de todas as atividades do escritório com facilidade e em tempo real, digitalizando o controle, facilitando auditorias, realizando rastreamento de dados, organizando contatos, documentos, consultas processuais e relatórios, realizando a captura das publicações processuais direto dos tribunais.

4.1.4.4 *Streaming*

Os entrevistados abordaram a importância do *YouTube* para a divulgação do seu trabalho, de modo que os vídeos que tratam de conteúdos relacionados ao Direito

Civil acabam tendo um bom quantitativo de visualizações, e seu canal no serviço de *streaming* acaba recebendo cada vez mais seguidores.

Com base em Catibe e Moura (2021), o *streaming* refere-se a uma forma de transmissão instantânea de dados de áudio e vídeo por meio da Internet. Ou seja: esse serviço pode ser entendido como a tecnologia concentrada no fluxo ininterrupto de dados multimídia, sendo informações compostas por elementos visuais e auditivos, pela Internet, mediante uma transmissão em tempo real, se feita na modalidade *Live Streaming* (ao vivo), ou na modalidade *On Demand* (sob demanda). Sendo assim, essa nova tecnologia se estabelece de forma significativa e torna-se uma forte tendência em diversos setores do entretenimento.

Lopes (2018) pondera que os serviços de *streaming* oferecem um extenso catálogo de filmes, séries, desenhos infantis e documentários, como é o caso da *Netflix*, *HBO Go*, *Globo Play*, *Telecine Play*, *Amazon*, *Crackle*, *Hulu* e *YouTube*, ou também a possibilidade de acesso a milhões de músicas, como o *Spotify*, *Deezer* e *Apple Music*, além de um serviço totalmente voltado para a exibição de esportes, como o *El Plus*.

4.2 Categoria 02: Potencialidades e limitações do Marketing Jurídico

A Categoria 02 apresenta as Potencialidades e limitações do Marketing Jurídico, destacando como subcategorias: Benefício do cliente e Visibilidade ao Serviço Prestado, conforme se observa no Quadro 15.

Quadro 15 – Categoria 02 e Subcategorias

Categoria 02	Subcategorias
Potencialidades e limitações do Marketing Jurídico	2.1 Benefício do Cliente
	2.2 Visibilidade ao serviço prestado

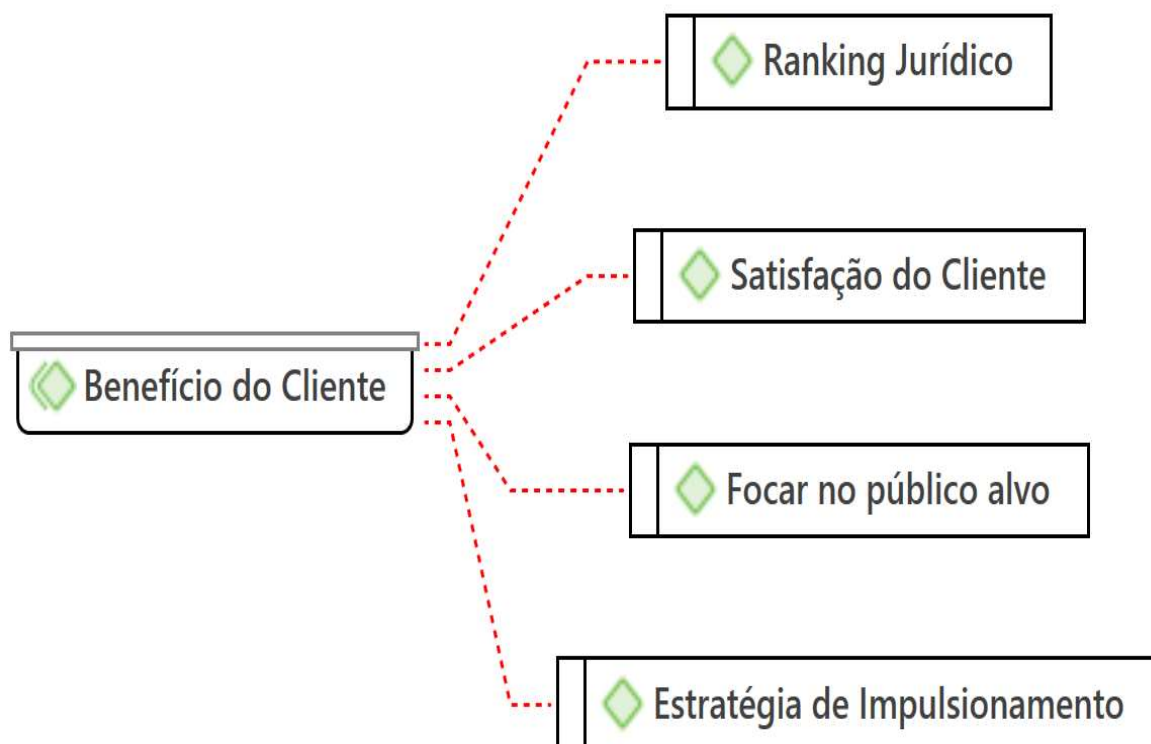
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Para uma melhor compreensão acerca das subcategorias identificadas na Categoria 02, serão apresentados, a seguir, os temas encontrados a partir da análise realizada com o suporte do Atlas.ti.

4.2.1 Subcategoria 2.1 da categoria 02 - Benefício do Cliente

A partir da Subcategoria 2.1 – Benefício do Cliente, foram identificados os seguintes temas: Ranking Jurídico, Satisfação do Cliente, Focar no Público-Alvo e Estratégia de Impulsioneamento, apresentados na Figura 6.

Figura 6 – Subcategoria 2.1 – Benefício do Cliente



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Atlas.ti22 (2023).

De acordo com os temas expostos na Figura 6, serão apresentadas as falas dos entrevistados no Quadro 16.

Quadro 16 – Considerações importantes extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 2.1: Benefício do Cliente

Entrevistados	Opinião
01	“(…) a gente trabalha muito com processo de satisfação de clientes, (…) São entrevistas, conversas em profundidade com o cliente do nosso cliente, que é para entender exatamente, aí a gente tem um modelo muito próprio, é muito único mesmo, nosso modelo é exclusivo efetivamente (…)”
02	“(…) então eu uso esse conteúdo para perenizar as minhas redes sociais, publicar no meu Instagram, no meu <i>Linkedin</i> eu faço uma estratégia de impulsionamento para aumentar o tempo de meia vida, para justamente a minha massa de seguidores ver que eu sai no valor, digital , assessoria de imprensa e o terceiro pilar muito importante na minha publicação de mercado, são os rankings jurídico que são diretórios nacionais e internacionais que por meio de uma metodologia imparcial de pesquisa chancelam determinados escritórios como autoridade nas suas áreas respectivas de atuação (…)”
03	“(…) e aí principalmente utilizando o <i>Linkedin</i> , sempre procura trazer informações que sejam uteis aos clientes, porque a gente sabe que o Marketing na advocacia tem que ser um Marketing de conteúdo, eu não posso chegar lá e dizer eu sou Marina me contratem (...), não funciona eu tenho que trazer alguma coisa, e o que é que eu gosto de fazer, no <i>Linkedin</i> eu trago informações e comento aquilo, então sempre tem uma pitada do pessoal, uma adição qualquer coisa que eu possa adicionar, que eu possa trazer a mais de informações (...)”
04	“(…) a gente tenta atingir os nossos clientes proporcionando informação jurídica de qualidade pra eles, então como eu consigo mensurar, é taxa de abertura de e-mail é interessante, é uma métrica interessante, engajamento nas nossas redes sociais, também é uma outra métrica interessante, em marketing eu não tenho isso atualmente, mas eu já tive em outros escritórios (...)”
05	“(…) a gente tem algumas regras pra seguir, a gente faz campanha de avaliação de satisfação a cada ano, então a gente consegue medir a interação do cliente com o escritório através dessas campanhas de satisfação. (...)”
09	“(…) eu acho que deveria existir uma estratégia de você ter uma pesquisa de satisfação real com aquele cliente, com o sócio não envolvido no trabalho pra ouvir as dores, pra sentir como aquele trabalho foi feito, está próximo da estratégia, entender o negócio do cliente, ser muito mais um consultor e não alguém que o cliente vai só quando realmente precisa, você estando

	próximo, você entendendo a estratégia fica mais fácil se fazer o crocele, de você vender mais para aquele cliente porque você realmente se torna um consultor né. (...).”
10	“(...) redes sociais eu não consigo saber quem está consumindo, quem está interagindo com as minhas postagens de uma maneira precisa, mas eu consigo levantar muita informação numérica que me diz que postagens geram mais interesse, mais engajamento ai eu posso digamos intuir algumas possibilidades, algumas perspectivas, expectativas, tendências, mas eu não tenho como dizer com precisão, mas isso me ajuda a direcionar futuras estratégias, por outro lado se eu já faço webinar o mesmo evento presencial tá, eu diria que agora que a gente está começando a retomar eventos presenciais, a gente já fez um desde que a gente retomou acho que tem duas três semanas amanhã a gente vai ter um outro, um coquetel e aos pouquinhos a gente vai retomar o presencial, mas o que a gente tem feito muito é o virtual, e o virtual você sabe quem está escrito e depois que o evento acontece você sabe dos escritos quem efetivamente participou, e você consegue identificar ali quem é cliente, quem não é cliente, quem é concorrente pra você agir em cima, então assim o resultado desses eventos é uma listagem que a gente compartilha com os sócios responsáveis pelo evento incentivando a entrarem em contato com esses clientes e potenciais clientes pra tentar dar uma continuidade na conversa, no relacionamento e tudo mais.”
11	“Alimentando todas as redes sociais com informações que julgamos ser do interesse dos que estão buscando as nossas redes sociais, então as vezes a gente coloca, tudo bem que estamos meio que ainda no início, não faz muito tempo que a gente começou com essa estratégia, mas alimentando com informações da área jurídica, que imaginamos ser do interesse de cada pessoa, então seja no âmbito do consumidor, seja do direito médico, seja do direito civil a gente vai pega uma notícia por exemplo, e faz um texto, elabora um texto para que a gente fique buscando manter esse contato com as pessoas que se interessam pelas nossas redes sociais.”
12	“Eu acho que a gente tem que fazer sempre uma leitura do público alvo, não adianta a gente ir para um público alvo A e apresentar um produto que seja mais interessante para o público B, (...) é aquela história a gente não faz uma publicidade direta, oh pessoal estou aqui com esse produto me contrate, a gente mostra pra sociedade indiretamente que a gente tem capacidade de atuar naquela demanda, de minimamente resolver ou amenizar o problema e aí isso vai tornando uma referência as pessoas começam a fazer conexões.”

13	“(...) ele contrata um escritório que ele sabe que vai resolver, que vai entregar a melhor assessoria jurídica, então você vai, se a gente pegar quem é o decisor da contratação dos nossos serviços, você vai ter um, dependendo da estrutura da governança da empresa você vai ter as vezes até o próprio presidente, o vice-presidente, um diretor jurídico, um diretor tributário, um diretor de Rh se for mais para as questões trabalhistas então é praticamente um sileve aí que decidi, numa comparação para trazer para as nossas redes sociais, (...)”
14	“(...) temos aí um caso novo sobre uma possibilidade de uma edificação compulsória extrajudicial, a gente vai as redes demonstrar o que é isso, como se faz isso, como se deve fazer isso, qual a regulamentação disso e qual o resultado claro, o resultado mais sério, mais prático, mais objetivo né a gente, num caráter informativo e assim eu atraio, eu preparo eu dou conhecimento não só para um cliente final, que pode em algum momento estar com algum problema, me buscar por aquele conteúdo, mas principalmente pelos colegas advogados também.”
16	“De maneira bem clara e objetiva, e eu diria de forma única é indicação, indicação e o volume considerável das indicações emanam de profissionais da área jurídica, então por exemplo, Advocacia Geral da União, é um Juiz Federal, olha procura ele, procura ele, a minha relação é estritamente pessoal.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Diante da apresentação das falas dos sujeitos entrevistados na pesquisa, serão pontuados os temas encontrados após gerar os códigos no Atlas.ti.

4.2.1.1 *Ranking* Jurídico

No caso do *Ranking* Jurídico, os entrevistados explicam que a tomada de decisão ocorre mediante uma metodologia imparcial de pesquisa que chancela determinados escritórios, tanto no território nacional quanto internacional, como autoridade nas suas áreas respectivas de atuação.

Fontenele (2021) aponta que, com a disseminação das sociedades de advogados em âmbito global, acaba ocorrendo a internacionalização da profissão, com a padronização transnacional de serviços jurídicos, fazendo com que algumas sociedades de advogados cheguem a ter filiais fora do Brasil. Desse modo, quando a

empresa realiza o *Ranking* Jurídico, acaba fazendo com que seus clientes possam ter benefícios, e suas expectativas sejam atendidas.

4.2.1.2 Satisfação do Cliente

No tocante à Satisfação do Cliente, é possível perceber que os entrevistados ressaltaram a importância de desenvolver mecanismos para compreender a percepção dos clientes a respeito do escritório e realizar interações para que fosse possível se aproximar cada vez mais deste cliente, buscando sua fidelidade à empresa.

Com base em Possamai (2010), a satisfação do cliente é o que gera a fidelidade com a empresa. Sem que ele se sinta satisfeito com a organização, será difícil construir laços de fidelidade com ela. Nesse sentido, nota-se que qualquer empresa verificará que é difícil conseguir a fidelidade do cliente sem antes atingir altos níveis de satisfação para ele. Diante disso, torna-se relevante que as empresas também possam examinar cuidadosamente a fidelidade do cliente em si, que, quase sempre, é um indicador melhor das atitudes e do comportamento dele.

4.2.1.3 Estratégia de Impulsionamento

A respeito das Estratégias de Impulsionamento, os entrevistados foram enfáticos ao citar as redes sociais como fortes aliadas para realizarem o impulsionamento das publicações e, conseqüentemente, dos escritórios. Ao perceber as publicações que geram um maior interesse por parte dos clientes, vão sendo direcionadas futuras estratégias para atender essas pessoas.

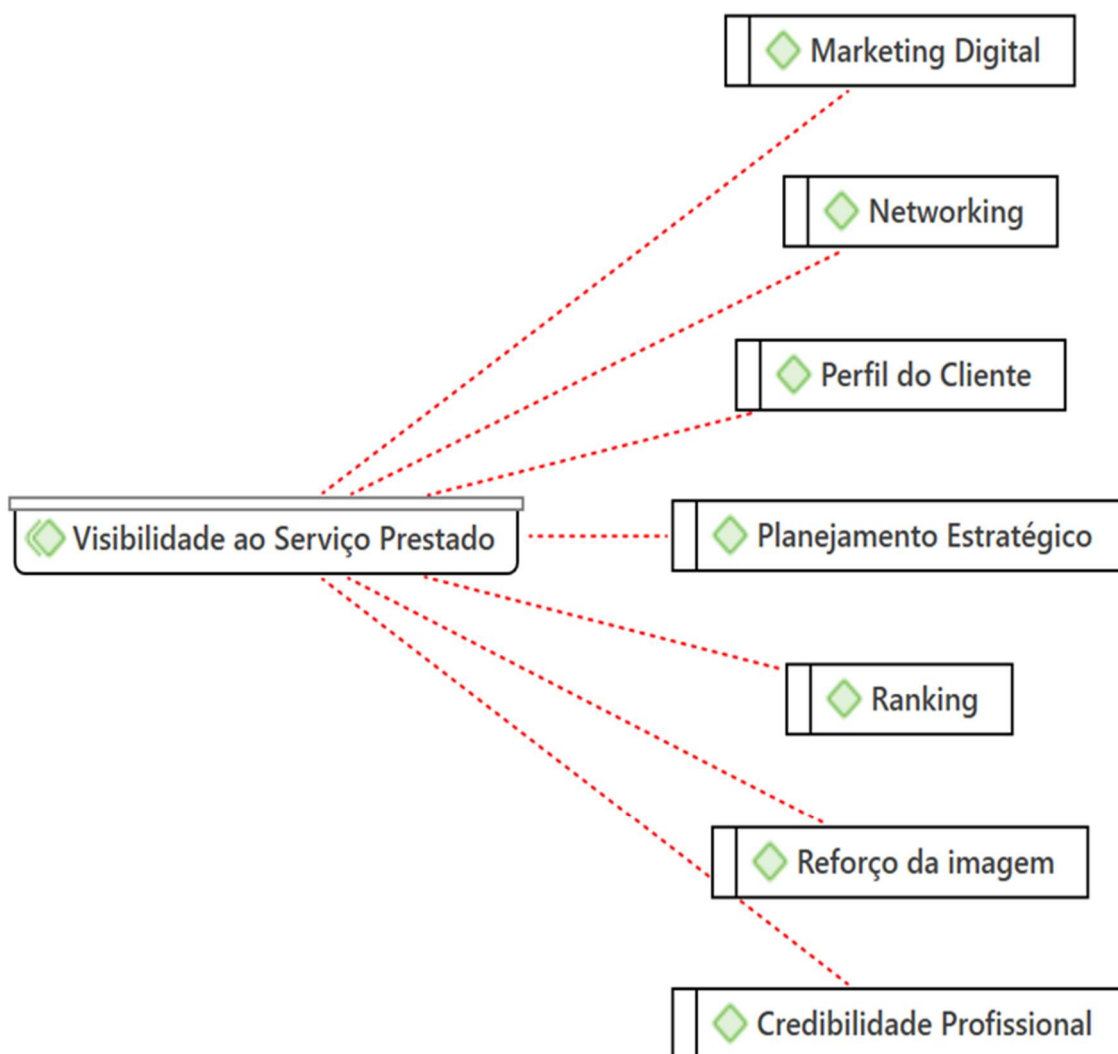
4.2.1.4 Focar no público-alvo

No tocante ao Foco no Público-Alvo, percebe-se, de acordo com as falas dos entrevistados, que as necessidades, expectativas e tendências desse público podem sinalizar, para o profissional do Marketing, o melhor contexto para que ele possa expor suas ideias e ir em busca desses clientes.

4.2.2 Subcategoria 2.2 da categoria 02 – Visibilidade ao Serviço Prestado

A subcategoria 2.2 – Visibilidade ao Serviço Prestado, tem como temas: Marketing Digital, *Network*, Perfil do Cliente, Planejamento Estratégico, *Ranking*, Reforço da Imagem e Credibilidade Profissional, apresentados na Figura 7.

Figura 7 – Subcategoria 2.2 da categoria 02 – Visibilidade ao Serviço Prestado



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Atlas.ti22 (2023).

Ao observar os temas apresentados na Figura 7, o Quadro 17 expõe as considerações importantes identificadas a partir das falas dos entrevistados a respeito da Visibilidade ao Serviço Prestado.

Quadro 17 – Considerações importantes extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 2.2: Visibilidade ao Serviço Prestado

Entrevistados	Opinião
01	<p>“(…) Planejamento Estratégico mesmo você vai entender quais são, o que eu vou te falar é muito simples, mas está longe de ser só isso, mas você vai entender as forças do profissional, eu vou entender as forças do João, quais são, mas genuinamente não é essa coisa, é um modelo pra realmente encontrar quais são os seus diferenciais, que mercado é esse que você quer alcançar os seus públicos nesse mercado, como é que ele está formado e o quanto que você é competitivo, e a partir daí qual vai ser a nossa estratégia pra você se tornar conhecido, representativo naquele mercado, aonde é que você tem que estar de novo, é longe mas muito longe de aparecer só por redes sociais, mas muito longe não consigo nem dimensionar a distância, conversa com as redes sociais, mas a estratégia não vai ser só as redes sociais, ai esse profissional vai ser essa estratégia (…).”</p> <p>“(…) se a gente fizer um trabalho a gente entender que aquele profissional não está preparado pra disputar no mercado, como você falou de ranking né, que ele não estar pronto disputar um lugar pra competir num ranking a gente não recomenda que ele vá, a gente vamos fazer um trabalho, vamos melhorar aqui tudo pra depois você começar a competir, porque se não eu queimo esse profissional eu não faço bem algum pra ele, eu queimo a imagem dele logo na largada entendeu.”</p>
02	<p>“(…) onde eu planejo, eu executo, eu checo os resultados e ajo no sentido de melhorar, se eu vejo num relatórios de performance dos meus clientes se eu estou tendo mais engajamento, maior organicidade numa publicação tributária focada no setor por exemplo, de montadoras ou tá, isso me traz uma informação, significa que o meu público alvo está aí, então eu preciso estimular isso, com talvez conteúdos de imprensa, com talvez <i>lives</i>, com talvez outros formatos de interação destinados para esse público, então de certa maneira é sim uma ciência dinâmica, uma ciência humana dinâmica, mas onde eu preciso o tempo inteiro pelas possibilidades que as redes sociais me oferecem gerar esses dados para gerir com maior acessividade possível e sempre estar tendo um planejamento muito parametrizado, muito contemporâneo com os últimos dados.”</p>
03	<p>“(…) a minha expectativa é exatamente essa que você falou é de reforço da imagem, é de presença porque você tem que estar na rede, hoje em dia a gente já está falando até de audiências realizadas no metaverso, eu vi isso outro dia no Jornal Nacional, acho que foi o TRT do Mato Grosso do Sul que começou a ter um espaço no metaverso, então você tem que estar presente,</p>

	<p>não necessariamente que aquilo vá se transformar em negócios de uma maneira imediata, eu entendo que ele reforça e aí você está dizendo reforço de imagem, de ser lembrada eu acho que é muito importante e isso me acontece (...).”</p>
04	<p>“(...) para alcançar os nossos objetivos estratégicos, então assim eu não preciso de uma boa visibilidade de uma melhor visibilidade eu preciso de uma visibilidade que está alinhada a estratégia do escritório, eu acho assim que não tem receita de bolo, mas no caso assim de um grande escritório de advocacia você poder contar com uma atenção especial aos formadores de opinião, imprensa ao ambiente digital de redes sociais e site, ambiente digital incluindo as redes sociais porque as pessoas hoje em dia estão muito em busca né, fazendo buscas, você tem um relacionamento bom com a academia, com o judiciário e com os colegas advogados, (...).”</p> <p>“(...) e aí eu não vou ter um dado objetivo, um número você vai poder me dizer assim ah os rankings são dados objetivos né, você já conhece né os rankings né análise e advocacia.”</p>
05	<p>“(...) O que eu diria pra você é que a rede social ela permite você manter viva essa relação permanente né, porque o mercado está crescendo cada dia chegam mais advogados, jovens advogados bastante preparados com teses novas, agressivos até do ponto de vista de publicidade, inclusive porque nós tomamos essa medida aí da transformação da publicidade da advocacia justamente porque essa juventude não aceitava mais aquele modelo tradicional, então eu acredito num crescimento sim, mas eu acho que ele é um crescimento que tem que ser sustentável, numa perspectiva de que você tem que levar credibilidade, não é vamos colocar vinte, trinta inserções por dia que vai resultar em negócio, mas é a qualidade do que você demonstra junto com a sua credibilidade, eu não acredito sabe João na contratação de um profissional que possa trabalhar extremamente com qualidade de assessoria de Marketing mas se ele não leva junto uma credibilidade profissional, a não ser pela advocacia de massa né que inclusive é chamada predatória que a gente aí até encontra dirigente de combate né.”</p>
06	<p>“Penso que sim, tenho a impressão bem, bem alta de que sim a gente consegue fazer isso, criar um o que a gente chama no Marketing Digital de uma autoridade num determinado assunto, você se torna autoridade no assunto, é assim inclusive que o Marketing Digital ver as pessoas que atuam numa determinada área né, então você tem lá a sua rede social, vai fazer uma divulgação sobre o seu trabalho (...).”</p>
07	<p>“(...) então na minha atividade eu acabo eu acabo utilizando muito network, então eu participo de entidades de classe, eu participo de forma ativa dando</p>

	palestras comparecendo em diversos ambientes o que também é Marketing o que eu não faço realmente é aquela publicidade nas mídias.”
08	“Hoje ainda eu diria que 70% ainda é o Marketing de indicação, essa rede de colaboração, com os parceiros, mas eu estou querendo transformar isso para ficar mais no digital, aumentar essa presença no digital, gerar engajamento no site, com artigos com coisas que coletam dados e tá fazendo ali até o uso de GPS e tudo, já é um referenciamento pra poder está buscando clientes.”
09	“(…) visibilidade muito boa, que é bem reconhecido no mercado e etc, e ainda rankings, ranques ainda é, eu acho que principalmente pro mercado externo, multinacionais etc, o que eu vejo é muitas multinacionais quando elas precisam ter um reporte, para que está né pro departamento jurídico de fora, e uma maneira de falar olha eu escolho esse escritório e não esse também de demonstrar são os rankings.”
10	“(…) sejamos francos a gente está falando de advocacia e advocacia remete ao advogado em última instancia, você pode querer fazer um monte de coisa, mas no final do dia é o advogado, é a pessoa do advogado, então assim vai ter muito mais efeito uma postagem do advogado com aquela pegada pessoal do que uma postagem institucional, é claro que a gente tem ótimos resultados no institucional, mas na hora de você falar de um trabalho concluído com sucesso, você certamente vai ter mais engajamento (…).”
12	“(…) as pessoas querem ver a coisa mais real, menos fake mais real, mais fluindo ali mais sólida melhor dizendo, menos fluída e acho que quando a gente faz uma divulgação de trabalhos acadêmicos, divulgação de artigos publicados em livros, divulgação de livros com capítulos autorais, participação em congressos, palestras isso na minha forma de sentir traz uma prospecção muito positiva de cliente, porque os clientes eles veem a gente ali naquela atividade acadêmica e associam como uma pessoa que minimamente entende tecnicamente do assunto (…).”
13	“(…) O principal é rede social, é quando eu cheguei aqui a gente tinha uma agencia externa de assessoria de imprensa, já é algo que eu já tenho visto algum tempo que não tem valido, na verdade é assim né aquele primeiro momento eu trouxe pra dentro uma assessora, deu certo no primeiro momento agora a demanda cresceu de uma determinada forma que a gente precisa voltar com a agência (…).”
14	“(…) então a própria clientela é o difusor desse conhecimento, assim como as redes sociais, as mídias sociais são formas, já tive clientes estrangeiros que nos descobriram nas redes sociais, entraram em contato (…).”
15	“(…) Um cliente foi indicado por uma outra advogada (…).”

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Após serem analisadas as falas dos sujeitos, os temas que serão discutidos são: Marketing Digital, *Network*, Perfil do Cliente, Planejamento Estratégico, *Ranking*, Reforço da Imagem e Credibilidade Profissional.

4.2.2.1 Marketing Digital

O Marketing Digital também foi mencionado pelos entrevistados, quando mencionaram as redes sociais e o alcance que elas possuem para aproximar-se tanto dos clientes quanto do público, de forma geral. Dessa forma, o Marketing Digital passa a ser uma forma de divulgação do trabalho realizado.

A respeito do Marketing Digital, Morais e Brito (2020) discorrem que este se caracteriza como um elemento difusor da interação entre clientes e organizações, ampliando a relação entre eles, uma vez que, ao fazer uso da Internet, amplia e cria uma grande rede de relacionamento tanto no processo de compra quanto no de venda.

4.2.2.2 *Networking*

De acordo com as falas dos sujeitos entrevistados, notou-se que o *Networking* é realizado a partir de atividades, como, por exemplo, participação em entidades de classe, realização de palestras, rede de colaboração, parcerias e indicação de outros profissionais.

Networking é uma palavra de origem inglesa, em que se observa a junção de “*net*” (rede) e “*work*” (trabalho), logo, “trabalho em rede” (GALLAS, 2012). Entretanto, a ideia que a palavra nos remete hoje envolve muito mais que um trabalho em rede. Sendo assim, Pereira (2015) explica o conceito de *networking* como a arte de construir relacionamentos com os indivíduos com quem se trocam informações, conexões, ideias e até sentimentos. Apesar de o *networking* parecer simples, não é fácil, já que, como noutras atividades, estas práticas assentam em habilidades e requerem conhecimento, prática, compromisso e esforço.

4.2.2.3 Perfil do Cliente

Um fator relevante lembrado pelos entrevistados no tocante à visibilidade ao serviço prestado foi a compreensão do Perfil do Cliente, ou seja, conhecer o público-alvo ao qual se direciona o serviço, é indispensável para montar todo o planejamento de Marketing, além de estimular conteúdos e desenvolver *lives*, por exemplo, permitindo que haja uma maior interação entre este público e o escritório.

4.2.2.4 Planejamento Estratégico

Os entrevistados ressaltaram as estratégias do escritório que auxiliam em uma boa visibilidade, contando com uma atenção especial aos formadores de opinião, imprensa ao ambiente digital de redes sociais e *sites*, ambiente digital incluindo as redes sociais.

Apoiando esta discussão, Savi *et al.* (2022) explicam que o planejamento estratégico funciona como uma ferramenta fundamental para o direcionamento de qualquer negócio, permitindo o estabelecimento e hierarquização dos objetivos, com a finalidade de aplicar os recursos de forma eficaz e eficiente mediante as ações e atividades que determinam metas e a forma de alcançá-las. O planejamento estratégico é composto de partes interagentes e interdependentes que formam um todo na busca por um determinado objetivo, sendo constituído pelos seguintes componentes: os objetivos, as entradas (*inputs*), as transformações (processos), as saídas (*outputs*), os controles e avaliações e a retroalimentação (*feedback*).

Segundo Soares (2022), os novos escritórios estão iniciando suas atividades a partir dos planos de negócios e planejamentos estratégicos estruturados. A tendência é de que a prestação do serviço jurídico seja profissionalizada, a ponto de elevar o nível geral de excelência. E os advogados, escritórios e departamentos jurídicos que não se aprimorarem também, certamente, tenderão a ficar para trás. Com clientes cada vez mais exigentes, uma economia cada vez mais desfavorável e um ambiente empresarial mais competitivo, os escritórios tendem a desaparecer do mercado.

4.2.2.5 *Ranking*

O *Ranking* consiste em um instrumento de controle na área de Direito, sendo posto como uma possibilidade de preparar melhor o profissional para o mercado, de forma que se possa compreender as necessidades impostas por ele, para que, assim, seja feito o direcionamento deste profissional. Dessa forma, traduz, de forma objetiva, as informações do mercado ao qual serão direcionadas as ações de Marketing.

Quaglio (2022) atrela-se a esta discussão, explicando que a sofisticação da economia de um país democrático caminha lado a lado com a prática da advocacia: o êxito de uma reflete na qualidade da outra. Para que o *Ranking* seja desenvolvido, inspira-se na metodologia da pesquisa para a produção do anuário “Análise Advocacia”, no qual foi possível identificar o recorte dos escritórios Mais Admirados, de acordo com a opinião de 990 responsáveis jurídicos e financeiros das maiores empresas do Brasil. Mais de 1.800 escritórios receberam, ao menos, um voto, e 1.778 escritórios eleitos foram classificados pelas cinco regiões do país.

Para o recorte do “*Ranking Análise Advocacia Regional*”, a apuração e a classificação dos escritórios pela localização de sua sede informada para a equipe da Análise Editorial foram consideradas. A partir do grupo de bancas indicadas, foi estabelecida uma nova nota de corte, que determina aqui um grupo maior de escritórios eleitos em cada uma das regiões brasileiras. As listas dos Mais Admirados classificam os escritórios em patamares; dentro de cada patamar, os escritórios são apresentados em ordem alfabética. O número de patamares adotados na edição pode chegar a seis, dependendo da concorrência em cada região analisada (QUAGLIO, 2022).

Segundo levantamento realizado em 2020/2021 pela Revista “Análise Advocacia”, com a manchete “Um ano 10% melhor!”, a revista destinou o total de 311 páginas com publicações em torno de 40 mil informações relativas a 579 escritórios de advocacia, de 126 cidades brasileiras. A edição divulgou o nome de 2.592 advogados de 59 diferentes especialidades jurídicas relacionadas ao total de 76 ramos de atividade econômica. Desta edição, foram selecionados os 170 escritórios de advocacia “Mais Admirados”.

Na mesma edição, consta que, em novembro de 2019, a revista alcançou mais de 1,6 milhão de visualizações totais, comprovando, assim, a credibilidade e a qualidade dela.

Figura 8 – *Ranking* Anuário Análise Diretório Nacional da Advocacia

Fonte: QUAGLIO (2021, p. 05).

A edição da revista tratou do Direito Digital, demonstrando, principalmente, como os escritórios atingiram a chamada “maturidade digital”: mesmo tendo enfrentado o período da pandemia, conseguiram aproveitar as oportunidades criadas pela sociedade digital. Algumas das entrevistas destacaram a importância da Lei Geral de Proteção de Dados, a qual, com um embasamento legal, gerou uma considerável demanda de serviços especializados, obrigando os escritórios a adequarem suas operações às exigências.

4.2.2.6 Reforço da Imagem

O Reforço da Imagem foi lembrado de forma distinta pelos entrevistados, no entanto, eles levaram em consideração o fato de ser lembrado ou associado a um determinado tema correlato à empresa para a qual se presta o serviço. Com isso,

destacam-se as publicações em livros, revistas, entrevistas, participações em congressos e palestras.

Outro ponto importante que se pode destacar a partir das falas dos entrevistados é o fato de a imagem profissional do advogado estar atrelada à imagem pessoal, reportando-se as publicações explicativas a respeito do Direito, mas também as publicações e menções pessoais a respeito da sua rotina nas redes sociais, gerando engajamento. Esse engajamento nas redes sociais propicia que uma clientela maior seja alcançada, como é o caso do interesse de clientes de outros países nos escritórios que desenvolvem esses serviços.

4.2.2.7 Credibilidade Profissional

A Credibilidade Profissional, de acordo com as falas apresentadas, está relacionada à qualidade dos serviços prestados. Diante de tantos profissionais presentes no mercado competitivo, como no caso da advocacia, os clientes podem escolher aqueles que buscam se modernizar e se aproximar dos seus clientes.

Savi *et al.* (2022) explicam que a advocacia é marcada pela intangibilidade, demandando do prestador uma atuação capaz de inserir o cliente no processo produtivo, com o objetivo de tornar tangível o trabalho desenvolvido, maximizando o valor percebido com rapidez e menor custo. Desse modo, a experiência do cliente tem centralidade, pelo que a percepção de qualidade decorre não apenas do ato de prestação do serviço em si, mas também das distintas ocasiões em que há contato entre o destinatário e o prestador do serviço.

4.3 Categoria 03: Comunicação com ética e cumprimento das regras

A Categoria 03 discorre sobre a Comunicação com ética e cumprimento das regras, sendo que, para subsidiar esta categoria, foram dispostas quatro Subcategorias: Comunicação com clientes potenciais e reais, Ações desenvolvidas para não violação do direito à informação, Limitações éticas e legais nas Práticas de Marketing e Sugestões para mudanças ou manutenção das regras atuais.

Quadro 18 – Categoria 03 e Subcategorias

Categoria 3	Subcategorias
Comunicação com ética e cumprimento das regras	3.1 Comunicação com clientes potenciais e reais
	3.2 Ações desenvolvidas para não violação do direito à informação
	3.3 Limitações éticas e legais nas Práticas de Marketing
	3.4 Sugestões para mudanças ou manutenção das regras atuais

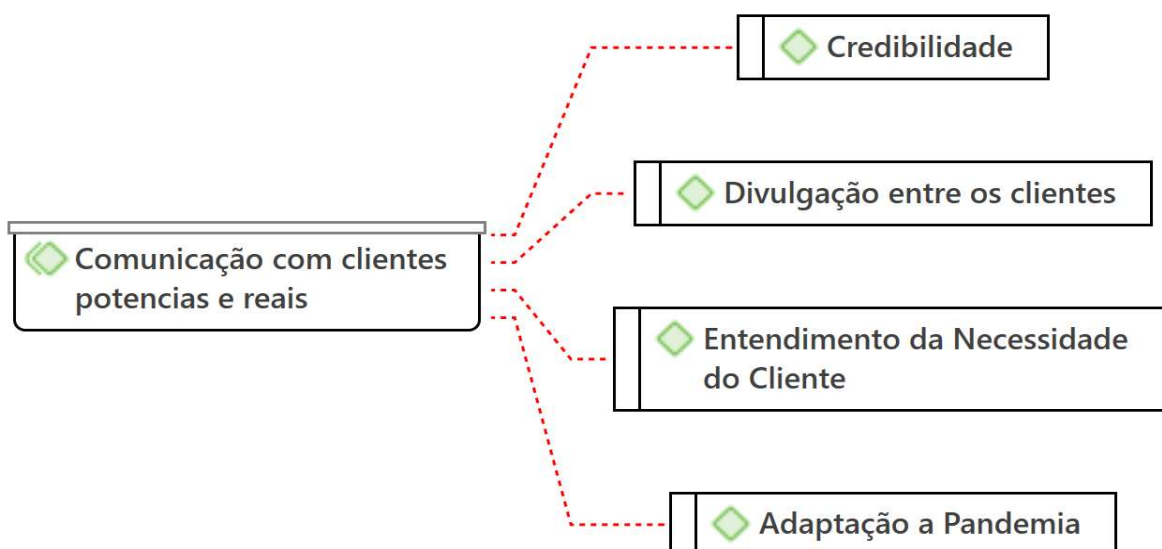
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Tendo em vista as subcategorias presentes na Categoria 03, serão apresentados os temas encontrados a partir da análise realizada com o auxílio do Atlas.ti.

4.3.1 Subcategoria 3.1 da categoria 03 – Comunicação com clientes potenciais e reais

A Subcategoria 3.1 – Comunicação com clientes potenciais e reais apresenta os seguintes temas: Credibilidade, Divulgação entre os clientes, Entendimento da necessidade do cliente e Adaptação à Pandemia, como demonstra a Figura 9.

Figura 9 – Subcategoria 3.1 – Comunicação com clientes potenciais e reais



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Atlas.ti22 (2023).

De acordo com os temas encontrados na Figura 9, o Quadro 19 apresenta as considerações importantes extraídas das falas sobre a Subcategoria 3.1 – Comunicação com clientes potenciais e reais.

Quadro 19 – Considerações importantes extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 3.1 – Comunicação com clientes potenciais e reais

Entrevistados	Opinião
01	“(…) é muito entendimento profundo da necessidade do cliente, do que é aquele escritório e a gente entra muito como parceiro assim, qual é esse caminho o futuro do escritório né, a partir do entendimento de quem ele é, de diferenciais assim junto com ele o que, que nós orientamos como estratégia pra posicionamento de marca, reposicionamento de marca e a partir daí a gente desenha as ações de Marketing, comunicação e desenvolvimento de negócios para que realmente ele tenha resultados (…)”
02	“Há sete anos atrás quando eu falava de Marketing Jurídico eu falo que eu vendo qualquer coisa, que eu consegui há sete anos atrás vender marketing pra advogado eu consigo vender qualquer coisa né. Acho que o primeiro ponto é a pandemia de certa forma ela potencializou muito a migração pro digital, a gente se viu no momento muito atípico da história da humanidade, estou falando globalmente, onde nós tivemos coercitivamente por uma questão de darwinismo nos adaptarmos ao digital, então isso foi uma grande mudança, eu percebo uma maior aceitação e necessidade dos escritórios estarem presentes nos canais digitais porque o mercado jurídico que a gente conhecia há dez anos atrás mudou muito (…).”
04	“(…) hoje o nosso escritório está muito melhor estruturado na comunicação com os clientes, de certa forma a própria pandemia ajudou um pouco a melhorar isso, porque nós nos vimos obrigados a conversar mais com os clientes e buscar novas estratégias, então a gente conversou com cada cliente a forma como preferia ter o contado, a forma como preferia receber as informações processuais, isso sim melhorou bastante eu recebo um <i>feedback</i> bem positivo nesse sentido, dos meus clientes (…).”
05	“(…) tua credibilidade seja fomentada no mercado né, de verdade tanto nas redes sociais do escritório como na minha, pessoal eu não exorto pra esse aspecto não tá, a gente simplesmente trabalha tentando levar informações técnicas né, agora a tua habilidade, a tua credibilidade ela é fruto de uma advocacia de resultado e ao mesmo tempo esse papel institucional que a gente fez trás essa credibilidade, eu particularmente tenho muita dificuldade de fazer autopromoção, eu não faço isso tá, então as redes sociais

	profissionais nós usamos pra levar notícia né, a credibilidade quem faz é o próprio mercado aliado ao tempo que você está trabalhando (...).”
09	“Eu acho que, assim as questões da pandemia melhorando, eu acho que no modelo híbrido mesmo, tem eventos presenciais que você pode ter esse tete a tete e ter virtuais que você possa trazer um público de fora. (...).”
10	“(...) a prioridade de divulgação do meu time é o escritório e os sócios, a gente também divulga associados advogados, mas assim quem gera mais conteúdos são os sócios, então quando você pega um universo de setenta e tantos sócios, oitenta sócios, tem sócios aí que são muito antigos, eles estão sempre escrevendo, palestrando, gravando podcast, etc, então assim naturalmente ele gera o conteúdo pra nós trabalharmos do nosso lado, seja em rede social, E-Mail Marketing podcast, site etc (...).”
14	“(...) temos aí um caso novo sobre uma possibilidade de uma edificação compulsória extrajudicial, a gente vai as redes demonstrar o que é isso, como se faz isso, como se deve fazer isso, qual a regulamentação disso e qual o resultado claro, o resultado mais sério, mais prático, mais objetivo né a gente, num caráter informativo e assim eu atraio, eu preparo eu dou conhecimento não só para um cliente final, que pode em algum momento estar com algum problema, me buscar por aquele conteúdo, mas principalmente pelos colegas advogados também.”
15	“A gente tem percebido, que uma ferramenta que tem funcionado muito são vídeos, então a gente tem preferido fazer vídeos curtos. (...) Isso, do que fazer um texto, a gente faz a postagem então a gente faz vídeos, outra questão a gente está começando a fazer muitas palestras de transferência de conhecimentos, a gente entra no SYMPLA, por exemplo (...).”
16	“Diálogo, diálogo eu lido com muita gente, e eu não sento numa mesa aonde só existe advogados, eu sento numa mesa aonde está um empresário num ramo de atividades que tem problemas muitas vezes até mesmo com um advogado, e ao começar a conversar gera empatia, da empatia gera o indicio da credibilidade que se confirma com uma atuação como eu falei de uma maneira proba e pacifista, porque além dessas atividades eu também integro como arbitro a câmara de instrução, mediação e arbitragem acima (...).”

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os temas que serão discutidos a partir das falas apresentadas na Figura 9 são: Credibilidade, Divulgação entre os clientes, Entendimento da necessidade do cliente e Adaptação à Pandemia.

4.3.1.1 Credibilidade

As falas apresentadas sobre a Credibilidade explicitam que, mesmo tendo o auxílio das redes sociais e de meios de comunicação que possam aproximar o profissional das pessoas que visualizam os seus conteúdos, a credibilidade ocorre a partir do diálogo com os clientes, da prática jurídica que gera resultados, fazendo-se uso do mercado como um aliado ao longo dos anos de experiência na área de atuação, permitindo que seu trabalho possa ser visto por clientes reais e potenciais.

4.3.1.2 Divulgação entre os clientes

A Divulgação entre os clientes foi uma prática comentada pelos entrevistados, lembrando que tanto o escritório quanto os sócios façam parte dessa divulgação em massa à medida que eles possam participar de palestras, *podcasts* e escreverem sobre temas de sua expertise, permitindo, assim, que diversos conteúdos possam ser gerados e disponibilizados nas redes sociais, no *E-mail Marketing*, *podcast*, *site*, entre outros. Além desses meios de divulgação, os entrevistados ainda ressaltaram a importância de publicarem vídeos curtos e realizarem palestras.

4.3.1.3 Entendimento da necessidade do cliente

A respeito do Entendimento da necessidade do cliente, os entrevistados relatam que o entendimento profundo dessas necessidades permite criar uma melhor relação com o cliente ou escritório, fazendo com que seja possível orientar as estratégias para o posicionamento ou o reposicionamento da marca, desenhando as ações de Marketing, comunicação e desenvolvimento de negócios, para que, realmente, apresente resultados.

4.3.1.4 Adaptação à Pandemia

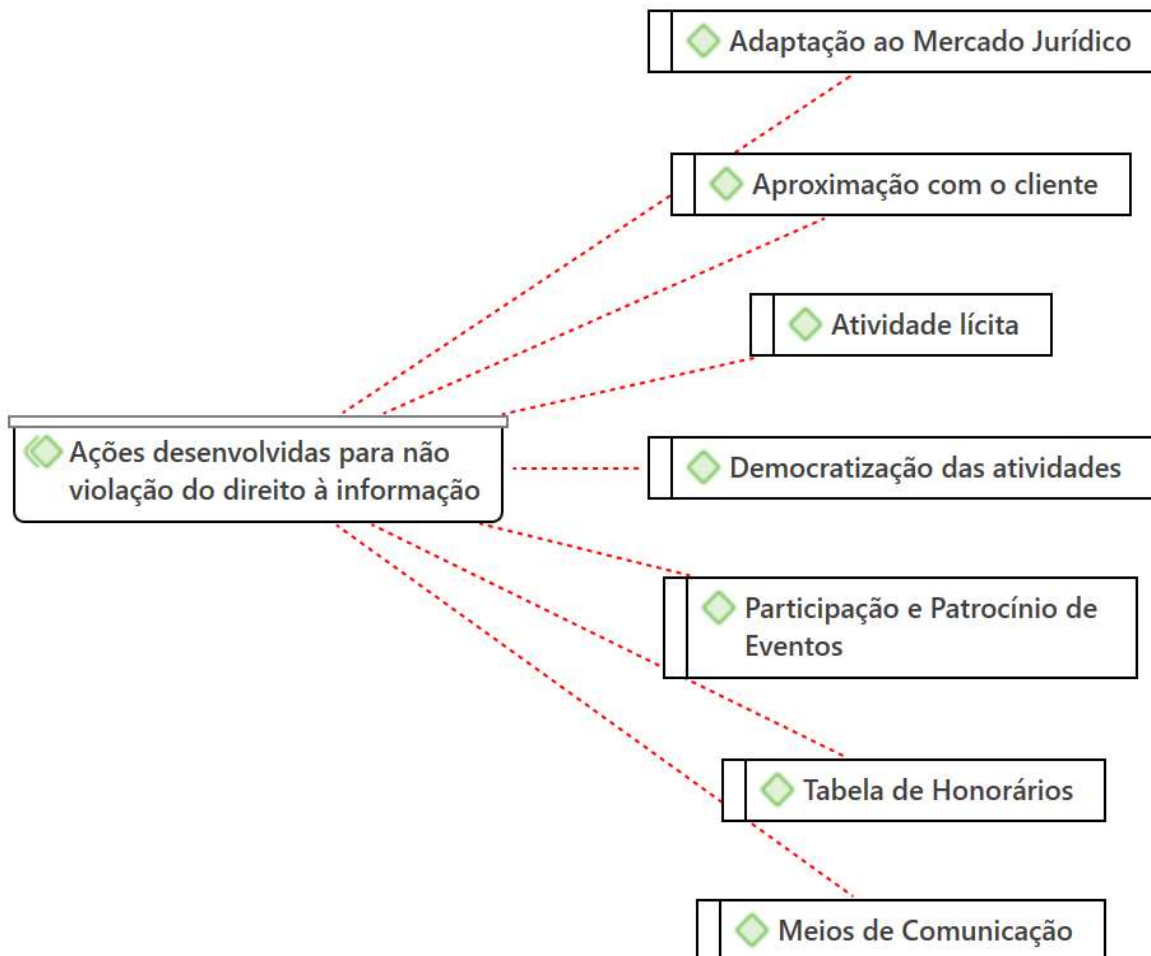
O período pandêmico fez com que os profissionais desenvolvessem novas formas e possibilidades de alcançar os clientes, uma vez que o contato pessoal foi limitado em virtude do alto contágio do vírus da COVID-19. Diante dessa situação, os entrevistados afirmaram que a pandemia potencializou a migração para o digital,

fazendo com que os escritórios desenvolvessem uma maior estrutura na comunicação com os clientes, pois se viram obrigados a conversar mais com estes e buscarem novas estratégias, adotando o modelo híbrido e, até mesmo, criando canais digitais.

4.3.2 Subcategoria 3.2 da categoria 03 – Ações desenvolvidas para a não violação do direito à informação

A Subcategoria 3.2 – Ações desenvolvidas para a não violação do direito à informação são constituídas pelos seguintes temas: Adaptação ao Mercado Jurídico, Aproximação com o cliente, Atividade Lícita, Democratização das atividades, Participação e Patrocínio de Eventos, Tabela de Honorários e Meios de Comunicação, como se pode observar na Figura 10.

Figura 10 – Subcategoria 3.2 – Ações desenvolvidas para a não violação do direito à informação



De acordo com os temas encontrados na Figura 10, no Quadro 20, podem ser observadas considerações importantes extraídas das falas sobre a Subcategoria 3.2 – Ações desenvolvidas para a não violação do direito à informação.

Quadro 20 – Considerações importantes extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 3.2 – Ações desenvolvidas para a não violação do direito à informação

Entrevistados	Opinião
01	“(...) a estratégia vamos dizer mais bem sucedida é aquela que te aproxima verdadeiramente do seu cliente (...)”
02	“(...) o que eu sinto também obviamente há sete anos atrás o que eu entregava que era básico aos meus clientes já era muito, mas hoje depois de sete anos os clientes estão mais antenados, eles exigem mais, existem novas ferramentas, tá e o <i>Tik tok</i> , e a <i>Clubhouse</i> tem um <i>podcast Sportify</i> , trabalhar na imprensa, então o cliente ele meio que se reeducou, porque o Marketing Jurídico é um trabalho de educação muita gente acha que o Marketing Jurídico ainda não pode, trabalhar de Marketing Jurídico pode, mas ele é regulamentado e eu sou aqui, ao mesmo tempo que eu sou muito liberal eu acho que são válidas algumas regulamentações, eu acho que a gente está falando de um serviço de altíssimo capital intelectual agregado de uma profissão nobre (...)”
06	“(...) então o que mudou foi isso, eu acho que hoje é mais democrático sabe, as redes sociais elas são mais democráticas do ponto de vista da publicidade das nossas atividades, antigamente quando os outros Provedores da publicidade foram feitos, eles foram feitos levando em conta que você era uma pessoa que não tinha acesso ao dono do jornal, não tinha acesso ao dono da revista, não tinha acesso a nada, que o cara cobrava lá, aparecer na rede globo no fantástico, trinta mil reais, trinta segundos tudo bem, hoje eu apareço no <i>YouTube</i> o tempo inteiro lá, de graça, de graça com o tema que eu quiser, o meu <i>Instagram</i> bombando, boto lá o link do <i>YouTube</i> no meu <i>Telegram</i> muito mais gente que me interessa me ver, estar me vendo do que na rede globo (...)”
07	“(...) pra ser lícito a gente tem que respeitar todas as normas né, é base do Marketing desenvolver uma atividade lícita, pensando nisso talvez os próprios advogados tenham muito mais cuidado com a publicidade, porque a publicidade ela torna público algo, ela vai tornar pública aquela imagem que eu estou consolidando por meio dessa publicidade e que imagem é essa que a gente está consolidando por meio da publicidade, né?”
12	“(...) como eu disse antes essa própria agencia assim como outras pessoas tem dito muito que as próprias redes sociais elas não gostam muito de artes

	engessadas, elas preferem mais, umas coisas mais, postagens mais naturais, então assim desde então eu tenho tentado postar menos artes prontas e tenho tentado postar mais coisas mais artesanais, mais fotos as vezes com tema participando de evento, vídeos explicando algum assunto, enfim tentando fazer um meio termo ai.”
13	<p>“(…) eventos nossos ou participação em eventos de parceiros, patrocínio em eventos, tem alguns espaços tem que ter perfil (…) a gente compra lá um espaço pra poder colocar o perfil do escritório, enfim a gente paga alguns perfis, tem rankings que a gente nem se submete porque são o que a gente chama de <i>pet play</i> é só pra ganhar dinheiro mesmo, é caça níquel, mas os principais a gente tenta se posicionar, a gente patrocinar quando acha que vale a pena e é isso a gente faz parte de uma rede internacional de escritórios (…)”</p> <p>“(…) existe uma tabela de honorários, que é óbvio que a gente tenta seguir, como em qualquer escritório há os descontos aplicados (…) que os líderes de determinada prática tem pra trazer esse cliente, enfim então eu acho que tem uma tabela, tem uma regra lá eles tem uma certa autonomia pra dar os descontos, porque as vezes, sei lá puts vamos trazer esse cara primeiro pra dentro, a gente mostra a nossa capacidade, a gente vai conquistar o cliente e depois a gente tira essa diferença, a gente explica pra ele começar a agregar outras práticas aí no atendimento ao cliente e tudo mais, então eu acho que depende muito do relacionamento que você tem com a pessoa, eu acho que em alguns casos o relacionamento é, sei lá num <i>colt cool</i> por exemplo, eu acho mais provável que a gente aplique a tabela mesmo se não tem nenhum conhecimento sobre o cliente, olha a nossa tabela é essa aqui, me avisa se está dentro do teu, da tua expectativa a gente volta a conversar (…).”</p>
15	“(…) então a gente tem essa assessoria que tem ajudado a gente no alcançar esse espaço dentro das mídias tradicionais, rádio, TV, palestras e tal, aí a gente está escrevendo para um blog, essa assessoria de imprensa foi que começou, olha, faz e a pessoa vai gostando do conteúdo a gente começa a migrar dentro do próprio escritório pra todas as áreas, ai a gente começa a mostrar teve isso, aquilo, aquilo, mas com conteúdo, produzindo conteúdo e material.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Diante das falas apresentadas, os temas que serão discutidos são: Adaptação ao Mercado Jurídico, Aproximação com o cliente, Atividade Lícita, Democratização

das atividades, Participação e Patrocínio de Eventos, Tabela de Honorários e Meios de Comunicação.

4.3.2.1 Adaptação ao Mercado Jurídico

Ao abordar o Marketing Jurídico, o Entrevistado 02 relata que, dentre as ações para não violar o direito à informação, foi necessário adaptar-se ao mercado jurídico, uma vez que os clientes tornaram-se cada vez mais exigentes e “atenados” com as mudanças sofridas ao longo dos últimos anos, a partir da introdução de novas ferramentas e meios que possibilitaram a proximidade com o público. Dentre as ferramentas destacadas, estão o *Tik Tok*, *Clubhouse* e o *Spotify*.

Falando a respeito do *Tik Tok*, Togni (2022) diz que esta é uma plataforma destinada exclusivamente a vídeos curtos que devem ter de 15 a 60 segundos, diferente de outras redes sociais que permitem a publicação de conteúdos em formatos diferentes. No entanto, esta rede é controversa para o Marketing Jurídico, apesar de não haver uma vedação expressa para a utilização dela por advogados. Se for utilizada, o conteúdo deve ser, como para as outras redes sociais, informativo e educativo, e sem autopromoção, frases comparativas nem expressões que estimulem o litígio ou a contratação de um profissional jurídico, além da necessidade de exprimir a seriedade inerente à profissão de advogado. Nesse sentido, apesar de não ser proibida, não é recomendada a utilização do *Tik Tok* com o intuito de explorar a profissão jurídica.

Ante tantas inovações surgidas no mercado, Borges (2021) apoia essa discussão, ressaltando que o mercado exige profissionais empreendedores inovadores, competitivos, criativos, flexíveis e capazes de assumir riscos, podendo lidar com os processos que venham a surgir. Para tanto, o advogado deve ser empreendedor dentro da advocacia, ou seja, não basta apenas montar um escritório, é preciso saber analisar o mercado, o público-alvo a ser atendido, definir suas metas e estratégias, para que possa trazer clientes.

4.3.2.2 Aproximação com o cliente

A fala do Entrevistado 01 demonstra que a “Aproximação com o Cliente” torna-se uma estratégia, de modo que possam ser feitas postagens tidas como mais

naturais, ou seja, aquelas realizadas em eventos ou, ainda, a exposição de vídeos explicativos sobre um determinado assunto, capaz de aproximar o cliente do escritório.

Corroborando este pensamento, Borges (2021) explica que, ao acertar as estratégias, consegue-se atrair um perfil de pessoas adequado ao seu modelo de negócio. Desse modo, o uso do Marketing ensina conquistar os clientes de forma correta, para que a imagem seja fortalecida, não apenas no seu ambiente, mas também nas novas formas tecnológicas que moldam o mercado. Assim, é preciso lidar com o relacionamento com o cliente, a fim de trazer uma melhor solução, no intuito de poder perceber se os serviços prestados trazem a qualidade esperada por eles.

4.3.2.3 Atividade Lícita

A Atividade Lícita foi lembrada pelo Entrevistado 07, como uma das ações desenvolvidas para a não violação do direito à informação, pois, segundo os entrevistados, os advogados devem ser mais cautelosos com relação à publicidade, uma vez que ela torna o profissional público.

Frente a este panorama, destaca-se que o Marketing Jurídico não trata apenas da disseminação dos serviços jurídicos, como a publicidade, ou colocar os advogados em contato com seu público-alvo, mas de garantir que essa relação de consumo ocorra dentro de limites honestos e éticos estabelecidos pelo Código de Ética e Disciplina (SANTOS, 2022).

4.3.2.4 Democratização das atividades

No tocante à Democratização das atividades, o Entrevistado 06 aborda que as redes sociais permitiram que houvesse maiores possibilidades para que a publicidade fosse realizada das mais diversas formas, utilizando-se, por exemplo, do *YouTube*, *Telegram* e *Instagram*. Ao levarem em consideração a publicidade, nota-se que, anteriormente, era realizada por meio de jornais, revistas, emissoras de televisão. Então, observa-se a dificuldade de proximidade com o público-alvo ao qual se destinariam ações.

Diante dessas questões, a atualização do Provimento acaba se tornando necessária para que a democratização das atividades possa ser realizada de modo a

não violar o direito à informação, fazendo com que o profissional que atua no Marketing Jurídico, por exemplo, possa expor os conteúdos relevantes (a partir do seu julgamento) para o seu público ou para futuros clientes.

4.3.2.5 Participação e Patrocínio de Eventos

Com relação à Participação e Patrocínio de Eventos, o Entrevistado 13 ressalta a importância de ter seus escritórios vinculados a eventos que apresentem o perfil da empresa. Gonçalves e Santos (2022) explicam que a maior mudança no Provimento da OAB nº 205/2021 foi a possibilidade de utilização da publicidade ativa pelos profissionais registrados na Ordem, a qual, dessa maneira, passa a ter uma previsão expressa sobre a legitimidade para patrocinar/impulsionar postagens nas redes sociais, sob a ressalva de que não seja para vender serviços.

Seguindo as explicações de Gonçalves e Santos (2022), as limitações na publicidade são voltadas, em sua maioria, ao conteúdo produzido, e não à sua utilização. Sendo assim, é permitida a presença de advogados nas redes sociais do *LinkedIn* ao *Tik Tok*, seja por meio de texto, imagem e até de transmissão ao vivo (*live*). A permissão também se amplia ao patrocínio de palavras-chave nos navegadores de busca, como o é o caso do *Google Ads*, sendo uma maneira de ranquear, no topo da página, uma pesquisa com determinado tema/nicho, aumentando o número de visitas ao *site*.

4.3.2.6 Tabela de Honorários

A Tabela de Honorários foi relatada pelo Entrevistado 13 como sendo uma das ações desenvolvidas para a não violação do direito à informação, uma vez que foi falado que comumente os escritórios permitem a aplicação de descontos aos clientes, dependendo do relacionamento estabelecido com a pessoa. No entanto, é necessária a existência de regras no tocante à tabela de honorários, para que o cliente possa visualizar se está dentro ou não do seu orçamento e da sua expectativa.

Segundo Martinez (2022), há uma necessidade para a aplicação da tabela de honorários da OAB apenas como forma de caráter sugestivo, e não vinculativo, pois se trata de um tabelamento de preços feito pelo próprio órgão regulador da atividade e consistindo na fixação de preços mínimos, não máximos. Como se pode observar,

todos os serviços, mesmo aqueles de cunho predominantemente intelectual, como é o caso da advocacia, possuem um custo mínimo.

Sendo assim, é responsabilidade de cada profissional ou escritório estabelecer seu custo, levando em consideração vários fatores, como as despesas fixas, de acordo com o tamanho do escritório, até a reputação profissional, a expertise, entre outros. Destarte, cada profissional cobrará o preço que entender suficiente para cobrir seus custos fixos e obter lucro de sua atividade (MARTINEZ, 2022).

4.3.2.7 Meios de Comunicação

Ao abordar as ações desenvolvidas para a não violação do direito à informação, os entrevistados relataram como os espaços alcançados nos Meios de Comunicação têm ajudado para uma maior divulgação dos conteúdos, além de palestras e informações disponíveis em *blogs*.

Costa (2022) apoia esta discussão, salientando como o Provimento acompanhou os avanços da sociedade, pois não é mais viável restringir que os profissionais divulguem em seus meios de comunicação, uma vez que tudo na Internet é possível de se encontrar sem dificuldade e apenas com poucos “clicks”.

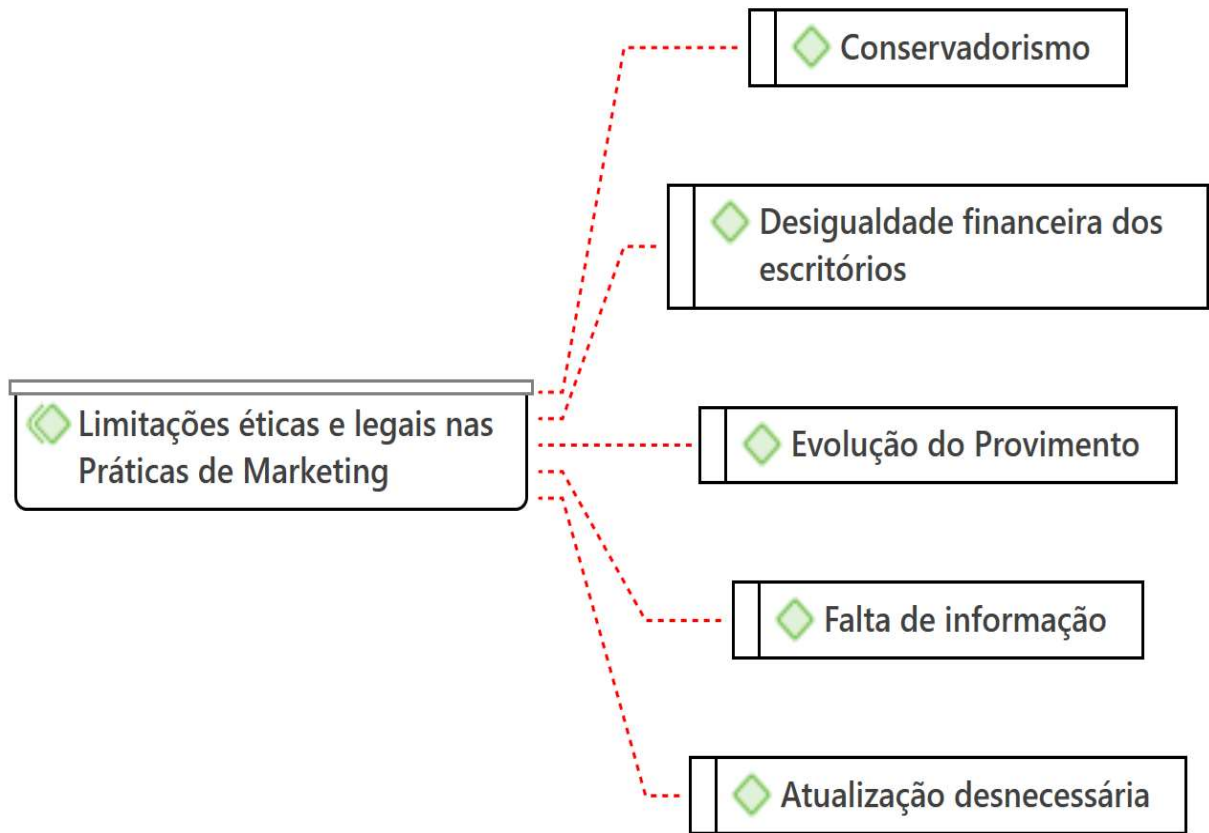
Ainda tendo como base Costa (2022), percebe-se que, atualmente, diante dos avanços, o Provimento da OAB nº 205/2021 interferiu no retro artigo, no sentido de ampliar a permissão para os advogados. Assim destoa no Art. 5º:

(...) §3º É permitida a participação do advogado ou da advogada em vídeos ao vivo ou gravados, na Internet ou nas redes sociais, assim como em debates e palestras virtuais, desde que observadas as regras dos arts. 42 e 43 do Código de Ética e Disciplina (CDE), sendo vedada a utilização de casos concretos ou apresentação de resultados (COSTA, 2022, p. 35).

4.3.3 Subcategoria 3.3 da categoria 03 – Limitações éticas e legais nas Práticas de Marketing

Com relação à Subcategoria 3.3 – Limitações éticas e legais nas Práticas de Marketing, destacam-se os seguintes temas: Conservadorismo, Desigualdade financeira dos escritórios, Evolução do Provimento, Falta de informação e Atualização Desnecessária, como apresenta a Figura 11.

Figura 11 – Subcategoria 3.3 - Limitações éticas e legais nas Práticas de Marketing



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Atlas.ti22 (2023).

Como exposto nos temas encontrados na Figura 11, o Quadro 21 apresenta as considerações extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 3.3 – Limitações éticas e legais nas Práticas de Marketing.

Quadro 21 – Considerações importantes extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 3.3 – Limitações éticas e legais nas Práticas de Marketing

Entrevistados	Opinião
02	“(…) essas limitações, na verdade na minha opinião, você pediu a minha opinião eu vou dar mesmo que seja polêmica, são compostas por uma classe de advogados mais conservadores que tem medo ou receio das mudanças digitais e querem aí cercear para não ficar defasado mediante o novo nível competitivo na minha opinião essas são as mudanças, pra começar, cara como advogado que faz restrições do Código de Ética, não deveriam consultar ai um comitê de Marketing, de especialista pra fazer isso, os caras inventaram uma terminologia que não existe, então na minha opinião elas deveriam ser mais atualizadas, contemporâneas, porque o advogado tá perdendo espaço

	de especialistas que muitas vezes não são advogados são consultores porque eles não tem restrição, o novo advogado então, como você não pode, eu não posso mercantilizar, mas espera aí eu não estou vendendo serviço angariando dinheiro (...).”
05	“(...) mas acredito que esse Provimento é o primeiro passo para um grande avanço na transformação na publicidade da advocacia, é tanto que nós conseguimos aprovar a possibilidade de patrocínio que era talvez o maior tabu que nós tínhamos dentro do sistema OAB, mas dialogando com toda a advocacia eu acho que foi possível, então as limitações de antes, nem pensar as limitações atuais, elas existem para que a gente possa caminhar talvez se a advocacia souber comportar, viver esse novo cenário a gente possa daqui a pouco nem ter mais limitação alguma né.”
08	“Olha eu acho que há muita falta de informação, eu acho que precisava ser melhor divulgado, precisava ser melhor discutido eu acho que a advocacia em si não participou desse processo de construção de forma mais democrática, eu acho que o Conselho Federal ele não pode decidir as coisas ali, só portas fechadas, é porque ele estudou, não, porque não gerar pesquisas, porque não ouvir, não participar de audiências, (...).”
11	“(...) eu acredito que a gente evoluiu eu acredito, do jeito que estava não estava bom, estava muito engessado e penso eu que só beneficiava os escritórios que já estão há muito tempo em atuação e prejudicaria a jovem advocacia, mas hoje com essa abertura de produção de conteúdo pelas redes sociais por exemplo, inclusive com a possibilidade de patrocínio eu acredito que é o suficiente (...).”
13	“Eu acho que hoje em dia a gente, quem está mais estruturado, quem está jogando nessa liga aí que já está com Marketing e comunicação mais desenvolvidos, tá mais fácil, tá mais claro, se a gente liberar eu estava pensando nisso inclusive ontem ou ante ontem pra até a gente poder conversar, a gente não pode, eu não posso usar a régua desses escritórios em que eu já trabalhei (...) os escritórios menores vão ser engolidos e não vão conseguir aparecer e pra aparecer eles vão fazer coisas de mal gosto, vai dar uma canibalizada e eu acho que vai contra a imagem do advogado e vai contra a profissão, então eu acho que tem que ter de alguma forma essa base, esses limites para que todos consigam, conseguir montar uma página no <i>LinkedIn</i> , se não tem muito dinheiro para investir num designer, mas que tenha um conteúdo minimamente justo e transparente, com qualidade, então acho que (...) começando fica muito desigual.”
16	“Eu creio que já ficou claro que eu tenho uma visão conservadora, e eu entendo que até mesmo sem qualquer pretensão de crítica porque eu já analisei e vejo que não há excessos com os quais nós tenhamos que nos

	preocupar, mas eu creio que até o Provimento nº 205 é desnecessário, o anterior atendia muito bem, estava muito claro em absoluta consonância com o Código de Ética e Disciplina que é em transe a nossa matriz normativa conversando sobre publicidade (...).”
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A partir das falas dos entrevistados, serão apresentados, a seguir, os temas: Conservadorismo, Desigualdade financeira dos escritórios, Evolução do Provimento, Falta de informação e Atualização Desnecessária.

4.3.3.1 Conservadorismo

O Conservadorismo foi uma das pautas faladas pelos entrevistados quando indagados acerca das limitações éticas e legais nas práticas de Marketing, de modo a se reportarem a uma classe de Advogados mais conservadores e temerosos das mudanças digitais que passaram a ocorrer ao longo dos últimos anos. Diante do exposto, nota-se que os Advogados poderiam buscar atualizações nesse campo de atuação, visando enquadrar-se no padrão exigido pelo mercado jurídico.

Ferron (2022) debate que, na atualidade, existe a necessidade cada vez mais latente da compatibilidade das normas jurídicas postas com a realidade social, e isso não pode ser atingido com a simples manutenção de regras por um espírito irreduzivelmente conservador quando estas não fizerem mais sentido ou até mesmo atrapalharem o desenvolvimento de alguma situação ou área, impedindo as evoluções naturais.

4.3.3.2 Desigualdade financeira dos escritórios

A Desigualdade financeira dos escritórios foi um tema comentado pelos entrevistados. Eles ressaltaram o fato de os escritórios mais estruturados, com o Marketing e a comunicação mais desenvolvidos, terem maiores vantagens frente àqueles que não dispõem da mesma estrutura.

No tocante ao Provimento da OAB nº 205/2021, segundo Rosa (2022), é preciso observar como se dá o posicionamento da Ordem dos Advogados do Brasil a respeito da publicidade imoderada, captação indevida e concorrência desleal, ainda

demonstrando um elevado grau de subjetividade, devido à não existência de decisões que tratam de forma clara e direta do emprego excessivo de recursos financeiros.

4.3.3.3 Evolução do Provimento da OAB nº 205/2021

Entre os profissionais que fizeram parte da pesquisa, alguns relataram a importância da Evolução do Provimento da OAB nº 205/2021 para que as limitações éticas e legais nas práticas de Marketing possam ser adaptadas a essa nova realidade, pois, anteriormente, notava-se um Provimento mais engessado, o qual, por sua vez, beneficiava os escritórios atuantes há mais tempo, prejudicando a jovem advocacia. No entanto, com o advento das redes sociais, os escritórios e os Advogados puderam buscar novas possibilidades para aproximar-se do público que se destinaria os seus serviços.

No dia 17 de junho de 2021, a OAB aprovou, nos meios digitais, o uso de Marketing por escritórios e advogados por meio do Provimento nº 205/2021, definindo limites, revogando o Provimento nº 94/2000 – embora muito de seu conteúdo tenha sido reproduzido nas normativas mais recentes. A inovação focou no que pode ser realizado nos meios digitais. A legislação autoriza expressamente o Marketing Jurídico, desde que exercido de forma compatível com os preceitos éticos e respeitadas as limitações impostas pelo Estatuto da Advocacia, Regulamento Geral, Código de Ética e Disciplina e por este Provimento (TOGNI, 2022).

4.3.3.4 Falta de informação

Dentre as limitações éticas e legais nas práticas de Marketing, foi lembrada também a falta de informação a respeito das mudanças provenientes da atualização do Provimento da OAB nº 205/2021, sendo ressaltado, pelos entrevistados, que este provimento deveria ser mais discutido e mais bem divulgado. Diante desse cenário democrático, seria importante contar com a presença dos Advogados e de audiências no processo de atualização do Provimento da OAB nº 205/2021.

Souza, Soares e Santos (2022) discutem que as práticas de Marketing e publicidade jurídica devem respeitar normas e preceitos estabelecidos pelo Estatuto da Advocacia, Regulamento Geral, Código de Ética e Disciplina e pelo provimento da OAB nº 205/2021, aprovado pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do

Brasil. Entretanto, o Provimento vem gerando controvérsia entre a classe, pois alguns profissionais entendem que este colide com alguns princípios garantidos pela Constituição Federal de 1988. O desconhecimento por parte da classe profissional pode vir a causar uma insegurança jurídica no cenário, devido ao fato de não existir um padrão a ser seguido.

4.3.3.5 Atualização Desnecessária

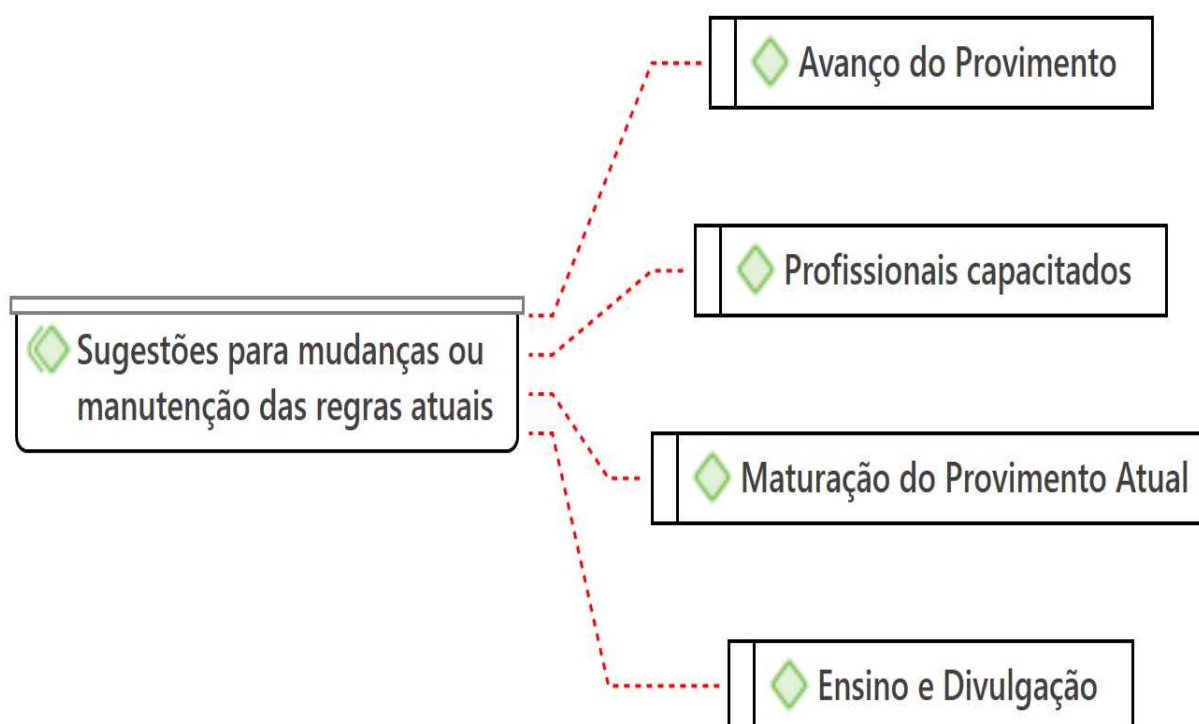
A Atualização Desnecessária foi citada pelo Entrevistado 16 como uma das limitações éticas e legais nas Práticas de Marketing. Para este entrevistado, o Provimento da OAB nº 205/2021 é desnecessário, em virtude de o anterior atender, em absoluta consonância com o Código de Ética e Disciplina, a matriz normativa sobre publicidade.

Apesar de alguns entrevistados relatarem que as atualizações no Provimento atual são desnecessárias, Jasper (2022) argumenta que o Provimento 94/2000 não apresentou nada inovador no que se refere à legislação que já existia na época. Apenas ressaltou os limites já impostos e reforçou que poderia haver publicidade e propaganda, desde que houvesse caráter meramente informativo. Enquanto, no caso do Provimento da OAB nº 205/2021, já tentou buscar dar um parâmetro maior, trazendo a nomenclatura Marketing Digital, conceituando alguns aspectos ligados à publicidade, de modo atender a demanda de profissionais que utilizam cada vez mais as redes sociais para fins de divulgação de seu trabalho.

4.3.4 Subcategoria 3.4 – Sugestões para mudanças ou manutenção das regras atuais

A Subcategoria 3.4 – Sugestões para mudanças ou manutenção das regras atuais, apresenta os seguintes temas: Avanço do Provimento, Profissionais Capacitados, Maturação do Provimento Atual e Ensino e Divulgação, como exposto na Figura 12.

Figura 12 – Subcategoria 3.4 – Sugestões para mudanças ou manutenção das regras atuais



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Atlas.ti22 (2023).

Com relação aos Temas encontrados na Figura 12, o Quadro 22 apresenta as considerações extraídas das falas sobre a Subcategoria 3.4 – Sugestões para mudanças ou manutenção das regras atuais.

Quadro 22 – Considerações importantes extraídas das falas dos entrevistados sobre a Subcategoria 3.4 – Sugestões para mudanças ou manutenção das regras atuais

Entrevistados	Opinião
01	“(…) nesse momento não tem que mexer no Provimento, eu acho que nesse momento é ensinar, divulgar as organizações a trabalharem estrategicamente o Marketing, é isso.”
06	“(…) o que eu acho que a gente devesse fazer agora era, aplicar esse Provimento do jeito que ele está aí, e sentir nos próximos dois, três anos, como é que isso se dar na prática, pra gente verificar se vai haver ou não uma necessidade de maior avanço ou até alguns retrocessos eventualmente, eventualmente embora eu não goste disso, mas talvez de maior avanço, mas de modo geral eu acho ele razoável digamos assim, ele já estava bem debatido com o que a gente tem ainda hoje não mudou o que a gente tem hoje

	<p>não mudou em relação a agosto do ano passado, mas por exemplo a gente vai ver aí agora a chegada do metaverso, o metaverso certamente ele vai criar alguns novos desafios pra gente né, e muito provavelmente eu não acredito que o metaverso vai ter uma aceleração muito grande nos próximos dois anos, mas daqui a dez anos certamente o metaverso vai ser objeto de preocupação por parte da OAB, porque a gente vai ver que os nossos colegas, nós mesmo eu, você vamos estar lá no ambiente virtual vendendo os nossos serviços, então alguém vai ter que chegar para regulamentar isso daí.”</p>
09	<p>“(…) eu acho que precisa de maturidade um pouco maior, e eu tenho visto muito novos entrantes aparecendo em redes sociais e etc, então eu acho que precisaria de uma tempo maior, uma maturação um pouco maior, tem que se uma análise dinâmica ainda mais nesse mundo de redes sociais está mudando muito rápido, agora tem questões de metaverso, os escritórios estão começando a entrar no metaverso e tal, então eu acho que precisa ser analisado com constância, mas um ano ainda é pouco para trazer um pouco de resultado (…).”</p>
10	<p>“(…) o Provimento evoluiu bastante, trouxe muitos nomes modernos, mas eu acho que o pessoal tem que entender que, muito mais novidade vem por aí e você tem que dar essa abertura, (…).”</p>
13	<p>“(…) no geral o importante dentro das possibilidades né dentro do planejamento de cada escritório que esteja interessado em resolver isso de uma maneira consiste, séria que traga profissionais capacitados pra cuidar disso, eu acho importante o desenvolvimento da atividade, todo mundo ganha, não é só uma questão de Marketing é uma questão da governança da comunicação (…).”</p>
14	<p>“(…) o Provimento foi um avanço, porque ainda que seja pra falar, olha poxa precisamos parar, precisamos pensar, precisamos discutir sobre esse assunto, porque até então isso era colocado num cofre trancado nos debates aí da OAB, hoje não, hoje a gente conversou espera aí gente, a gente precisa se dedicar a esse assunto, e demos um passo, um pequeno passo, antes positivo, vejo o Provimento de forma positiva, é o que eu gostaria? Não, acho que ele poderia ter sido muito mais abrangente ter ido muito mais além, mas melhor com ele porque já é um avanço, ele já está alguns degraus acima do que tínhamos antes dele existir, e é um sinal de evolução, não é nenhuma norma, vai ter uma mudança tão radical do dia pra noite então já é uma escada pra daqui talvez 3 ou 5 anos poderemos já ter uma nova, pensamento que já deu um segundo, um terceiro, um quarto, um quinto passo e a gente começou a evolução e começamos a entender que o advogado precisa disso, poxa esse é o meu sustento, esse é o meu trabalho as pessoas precisam saber (…).”</p>

15	“Pra mim eu acho que deviam divulgar mais aquele anexo I dele, porque já explica ele muito, muito bem o resto é só mais questões de interpretação, eu creio que tem muito pouco tempo pra gente poder fazer uma análise mais aprofundada, de se mudar eu creio que está numa evolução, num caminho de evolução do marketing jurídico, eu diria o seguinte que talvez daqui a dois ou três anos ele passar por uma salutar revisão seria muito importante (...).”
----	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Ao serem apresentadas as falas referentes às Sugestões para mudanças ou manutenção das regras atuais, os temas que serão discutidos a seguir, são: Avanço do Provimento, Profissionais Capacitados, Maturação do Provimento Atual e Ensino e Divulgação.

4.3.4.1 Avanço do Provimento da OAB n.º 205/2021

As falas dos entrevistados 10 e 14 apontaram o Avanço do Provimento da OAB n.º 205/2021, abrindo também o espaço para a discussão e a abertura para melhorias. Fica explícita, nas falas, a observação dos profissionais no sentido de ainda haver a necessidade de o Provimento ser mais abrangente. Porém, ressaltam o avanço ocorrido se compararmos o Provimento atual com os anteriores.

Com base em Ferron (2022), a partir das novas disposições trazidas pelo Provimento n.º 205/2021, há sensação de maior liberdade e segurança na divulgação do conteúdo jurídico, mas este também foi alvo de polêmicas em detrimento da redação do parágrafo único de seu artigo 6º, que vedou a “ostentação” de bens relativos ou não ao exercício da profissão.

4.3.4.2 Profissionais Capacitados

O entrevistado 13 abordou a importância de haver Profissionais Capacitados dentro do planejamento de cada escritório. Como Gonçalves e Santos (2022) explicam, o advogado poderá apresentar as suas qualificações acadêmicas, instituições jurídicas das quais faça parte, as suas especialidades de atuação, seus contatos profissionais. Entretanto, não é permitida a instigação do cliente para litigar em juízo.

4.3.4.3 Maturação do Provimento Atual

Ao abordar as sugestões para mudanças ou manutenção das regras atuais, os entrevistados 06 e 09 comentaram ainda haver a necessidade de uma Maturação do Provimento Atual, a fim de se poder sugerir alguma mudança efetiva, ou até mesmo alguma para o seu melhoramento. Contudo, os entrevistados ressaltaram a importância de os profissionais lançarem o seu olhar para a chegada do metaverso e dos possíveis avanços tecnológicos que venham a surgir até a próxima década.

O Metaverso é uma palavra composta por dois radicais, meta, que indica transcendência, e verso (de universo), que diz respeito a um mundo virtual tridimensional em que os avatares se envolvem em atividades políticas, econômicas, sociais e culturais. Esse mundo virtual baseado na vida cotidiana permite que tanto o real quanto o irreal coexistam. O mundo físico é estendido pelo uso de tecnologias de realidade aumentada e virtual, fazendo com que os usuários interajam em ambientes reais e simulados. Nesse sentido, o metaverso seria um mundo visual que mistura o mundo físico e o digital (PEREIRA *et al.*, 2022).

Togni (2022) atrela-se a esta discussão, explicando que a proposta do metaverso tem como efeito a transformação das relações humanas, e isso traz consequências, inclusive, para o direito e o Marketing Jurídico. Questões como proteção de dados, direitos da personalidade, propriedade intelectual e tributações de ativos virtuais passam a ser introduzidas nas pautas debatidas, bem como o próprio exercício da advocacia – e, conseqüentemente, a eventual necessidade de se praticar o Marketing Jurídico também no metaverso.

4.3.4.4 Ensino e Divulgação

O Ensino e a Divulgação foram lembrados pelos entrevistados 01 e 15, ao relatarem que, no momento atual, seria importante um maior aprofundamento acerca das atualizações contidas no Provimento da OAB nº 205/2021, fazendo com que fosse realizada também a divulgação entre as organizações, no intuito de se poder trabalhar estrategicamente o Marketing. Isto posto, seria possível realizar uma análise mais profunda, nos próximos dois ou três anos, para observar as evoluções do Marketing Jurídico e, possivelmente, fazer uma revisão deste provimento.

A partir desta discussão, Gonçalves e Santos (2022) observam que o Provimento n.º 205/2021 trouxe grande inovação para o mundo jurídico, flexibilizando a publicidade ativa, sendo, sem dúvidas, um grande avanço para a advocacia. Entretanto, por se tratar de uma temática muito recente, ainda terá espaço para muita discussão e a definição dos seus limites, assim como de que forma se dará a fiscalização nas redes sociais.

4.4 Validação do Framework referente à implementação das atividades de Marketing nos Serviços Profissionais Jurídicos

O *Framework* para a implementação das atividades de Marketing nos Serviços Profissionais Jurídicos nasceu do cotejamento dos resultados da Análise Documental, da Análise Sistemática da Literatura e dos resultados das entrevistas semiestruturadas. Ele foi apresentado ao Júri de Especialistas em dois formatos complementares: representação esquemática e descrição operacional das etapas integrantes do *Framework*, juntamente com uma breve contextualização da pesquisa e a forma de participação dos especialistas, como pode ser observado no Apêndice B. A composição do Júri de Especialistas está apresentada no Quadro 23.

Quadro 23 – Composição do Júri de Especialistas

Especialistas	Profissão
Especialista 01	Administrador; Professor da Graduação; Pós-Graduação do UNIESP.
Especialista 02	Advogado; Conselheiro da OAB/SP; Presidente da Comissão de Empreendedorismo da OAB/SP.
Especialista 03	Empreendedora; Escritora e Professora; Palestrante; Relações Públicas; Especialista em Marketing, Estratégias Corporativas e Inovação.
Especialista 04	Professor; Advogado; Promotor de Mentoria Advocacia 4.0.
Especialista 05	Advogado Pós-Graduado;

	Atuou como gerente jurídico de escritórios de advocacia, exercendo a consultoria há mais de 15 anos com dedicação exclusiva; Professor em cursos <i>In Company</i> em departamentos jurídicos nacionais e internacionais, escritórios de advocacia e órgãos públicos, como o Supremo Tribunal Federal (STF), lecionando em português e inglês.
Especialista 06	Administrador; Marketing Jurídico; Desenvolvimento de Negócios; Comunicação Corporativa; Conteúdo; Relações Públicas.
Especialista 07	Advogada, Especialista em Marketing Jurídico; Palestrante; Membro-julgadora do TEDMG; Membro do Comitê Regulador do Marketing da OAB Nacional.
Especialista 08	Advogada; Líder de Transformação na Advocacia; Mentora de Marketing Jurídico e Gestão de Negócios; Professora; Palestrante; Escritora.
Especialista 09	Gestão de Marketing; Comunicação e Branding; Estratégia de Desenvolvimento.
Especialista 10	Administrador; Professor do Curso de Administração da UFCG.
Especialista 11	Advogada; Conselheira Federal relatora do Provimento n.º 205/2021.
Especialista 12	Advogado Publicitário formado pela ESPM/SP; MBA em Gestão Empresarial pela FGV/SP.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Entre as profissões citadas pelos especialistas, observa-se que a maioria é formada por Advogados e Administradores, que atuam também como Professores, tanto na graduação quanto na pós-graduação, além de serem Empreendedores, Conselheiros, Escritores e possuem expertise na área de Marketing e em Marketing Jurídico.

Sendo assim, a partir das avaliações realizadas pelos especialistas entrevistados, será apresentada a validação do *Framework* organizada da seguinte

forma: o “Texto enviado ao Júri de Especialistas”, ou seja, as informações que não sofreram quaisquer tipos de alterações; seguido da “Análise dos comentários do Júri de Especialistas”, que, por sua vez, contém as ações sugeridas e acatadas para compor o *Framework*.

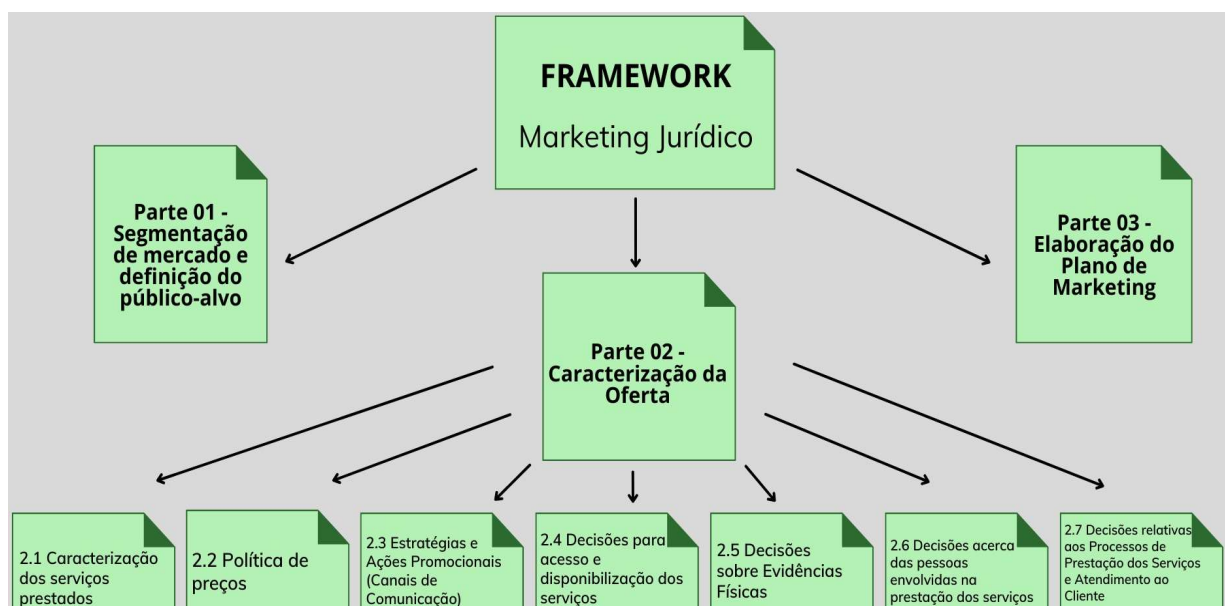
A seguir, apresenta-se os textos enviados ao Júri de Especialistas, seguidos dos comentários deles.

4.4.1 Representação Esquemática

Texto enviado ao Júri de especialistas:

“A Representação Esquemática exposta a seguir apresenta as atividades de Marketing passíveis de serem utilizadas nos Serviços Profissionais Jurídicos, organizadas da seguinte forma: Parte 01 – Segmentação de mercado/definição do público alvo; Parte 02 – Caracterização da oferta; 2.1) caracterização dos serviços prestados a cada segmento; 2.2) política de preços; 2.3) estratégias e ações promocionais; 2.4) decisões para acesso e disponibilização dos serviços; 2.5) decisões sobre evidências físicas; 2.6) decisões acerca das pessoas envolvidas na prestação dos serviços; 2.7) decisões relativas aos processos de prestação dos serviços e atendimento ao cliente; Parte 03 – Elaboração do Plano de Marketing.”

Figura 13 – *Framework* – Representação Esquemática



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Canva (2023).

Análise dos comentários do Júri de Especialistas:

A Representação Esquemática, exposta acima, foi aceita por 11 especialistas. Apenas o especialista 06 discordou parcialmente do tópico “Segmentação de mercado e definição do público-alvo”. No entanto, não foi feito nenhum comentário a este respeito.

Nos tópicos referentes à “Caracterização da Oferta”, todos os entrevistados aceitaram, como também aceitaram as informações presentes no tópico “Caracterização dos Serviços Prestados”. Entretanto, no tópico “Política de Preços”, apenas o especialista 06 discordou parcialmente, mas não teceu nenhum comentário a respeito desta discordância.

Os tópicos “Estratégias e Ações Promocionais (Canais de Comunicação)” e as “Decisões para acesso e disponibilização dos serviços” foram aceitos por todos os especialistas. No tocante às “Decisões sobre Evidências Físicas”, observou-se que os especialistas 08 e 10 discordaram parcialmente deste tópico, mas não mencionaram nenhum comentário. Houve concordância de todos os especialistas quanto à atividade referente às “Decisões acerca das pessoas envolvidas na prestação dos serviços”. No tocante às “Decisões relativas aos Processos de Prestação dos Serviços e Atendimento ao Cliente”, apenas o especialista 10 discordou parcialmente do tópico, mas não emitiu nenhum comentário.

Os aspectos referentes à “Elaboração do Plano de Marketing” foram aceitos por todos os especialistas.

Os comentários que apontaram restrições ou rejeições foram analisados no contexto da literatura e do conjunto das opiniões de todos os especialistas e, quando se mostravam adequados, foram incorporados no *Framework*.

4.4.2 Descrição Operacional

Texto enviado ao Júri de especialistas:

“Serão apresentadas a seguir as Descrições Operacionais de cada uma das atividades para implementação de atividades de Marketing utilizados nos Serviços Profissionais Jurídicos, apresentadas na Representação Esquemática.

Parte 01 – Segmentação de mercado e definição do público-alvo

Uma planificação de atividades de Marketing se inicia com a definição do perfil do público-alvo. No caso dos serviços jurídicos, essa atividade corresponde à definição da(s) área(s) de especialização – Tributário, Cível, Criminal, Administrativo, Societário, Contratos Empresariais, Fusões e Aquisições, Trabalhista, etc. – e da identificação do perfil da clientela correspondente. Essa tarefa será necessária para a localização e a quantificação da clientela e para a correta definição da oferta que será entregue ao mercado e, por decorrência, das estratégias e ações de Marketing a ela pertinentes.

A escolha dos segmentos, caracterizados pelas áreas de especialização dos serviços jurídicos, será influenciada pela capacitação dos profissionais envolvidos na atividade jurídica, objeto do planejamento de Marketing.

Para a identificação adequada dos segmentos de mercado, há necessidade de informações, as quais nem sempre estão disponíveis. Essas informações podem ser caracterizadas como a) dados secundários, isto é, estão disponíveis para acesso direto, bastando localizá-los ou b) dados primários, ou seja, há necessidade de uma pesquisa de campo para conhecê-los. Neste caso, recomenda-se a contratação de um instituto de pesquisa especializado.”

Análise dos comentários do Júri de Especialistas:

A segmentação de mercado voltada ao público ou cliente-alvo pode gerar erros na construção de um modelo de negócios, devendo, assim, realizar a análise de forma ampla ao mercado jurídico no qual se deseja atuar. Assim, o escritório deve possuir diversos profissionais com especialidades em áreas distintas, e não ter somente um advogado que se projete a atender todas essas áreas. A área de Marketing de um escritório *full service*, por exemplo, deve considerar não apenas clientes, mas *rankings* jurídicos/*league tables* e atração de talentos, ou seja, jovens advogados(as) e estudantes.

No Quadro 24, exposto a seguir, está apresentado o resultado da avaliação do Júri de Especialistas acerca da etapa 01 do Framework – Segmentação de mercado e definição do público-alvo.

Quadro 24 – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 01 do Framework – Segmentação de mercado e definição do público-alvo

Especialistas	Avaliação descrição da etapa	Avaliação Representação Esquemática da etapa	Comentários acerca da descrição da etapa
01	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
02	Aceita totalmente	Aceita totalmente	“Marketing é a estratégia. Para cada segmentação nada mais correto que se desenvolver a estratégia correta.”
03	Discorda parcialmente	Aceita totalmente	“Na advocacia muito se fala que a segmentação seria dada observando áreas do Direito e a definição de público ou cliente alvo. Ocorre que essa caracterização é muito superficial no desenvolvimento de uma segmentação e incorre a erros na construção de um modelo de negócio e na posterior criação de “produtos jurídicos” que serão entregues ao mercado. É preciso analisar de forma ampla o mercado jurídico que se deseja atuar. Estudar por exemplo, a viabilidade ou potencial econômico de uma região. Determinar se é uma região mais rural, mais industrial (de que setor). Desse modo, os dados secundários não estariam disponíveis em uma literatura jurídica, mas econômica que nos ajudasse a compreender o perfil dos seus trabalhadores, produtores, empresários e a partir desses dados se construísse um modelo de negócios alinhado as características e necessidades de cada mercado. Com essas informações por exemplo, posso fazer o levantamento das necessidades jurídicas de uma determinada parcela do meu público e propor um escritório especializado em agronegócios ou empresas e mercados de

			petróleo e gás. Nesses casos, já suplantamos a questão das “áreas do Direito”. Aqui estamos falando de necessidades específicas e serviços jurídicos customizados a essas soluções, vistos de forma transversal.”
04	Discorda parcialmente	Aceita parcialmente	“Tributário, Cível, Criminal, Administrativo, Societário são públicos muito diferentes, então se o Marketing é voltando para um escritório com diversos especialistas na área, tudo bem, porém se for apenas um advogado para se projetar em todas, não é indicado.”
05	Aceita totalmente	Aceita totalmente	“Sem segmentação, não há efetividade do Marketing. As pessoas somente irão contratar um serviço que julguem necessárias as suas necessidades.”
06	Discorda parcialmente	Discorda parcialmente	“A área de Marketing de um escritório <i>full service</i> , perfil com o qual trabalho desde 2016, tem de considerar não apenas clientes, mas rankings jurídicos/ <i>league tables</i> , e atração de talentos – jovens advogados(as) e estudantes, por exemplo. Ou seja, tudo o que significa posicionamento da marca em um mercado cada vez mais competitivo, cujos stakeholders consideram as questões ESG em suas tomadas de decisão. Pensando no desenvolvimento de negócios, o planejamento estratégico precisa ser definido pela liderança para que o mesmo seja replicado nas chamadas áreas institucionais (RH, MKT, TI etc.) – no Marketing, ferramentas de CRM auxiliam na produção de relatórios e análises para que o escritório e suas áreas de prática tomem decisões.”
07	Aceita parcialmente	Aceita totalmente	“As experiências que tive com a contratação “de um instituto de pesquisa especializado” não lograram êxito. Na

			minha opinião isso se deveu ao fato de que eles aprofundaram pouco no mercado, não sei se por impossibilidade devido à extrema especialização, ou se por não serem um bom instituto. Tenho receio deste método e optado por estimular as reflexões dos sócios envolvidos no negócio jurídico. Os resultados obtidos deste estímulo têm dado mais certo e aumentado o envolvimento dos “donos”. Além disso trabalhamos com teste x resultado. Testamos os serviços nos mercados pretendidos e analisado os resultados a posteriori.”
08	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
09	Discorda parcialmente	Aceita totalmente	“Entendo que as áreas nas quais o escritório atua já estão definidas em sua formação, se á um escritório boutique, abrangente, <i>full-service</i> . A meu ver, o planejamento começa com os objetivos que o escritório quer atingir, seguido por uma análise SWOT. Depois se define como atingir estes objetivos, <i>cross-selling</i> , <i>upselling</i> ou conquista de novos mercados. Criação de uma lista de empresas targets e adequação dos serviços oferecidos a necessidade destes possíveis clientes.”
10	Aceita totalmente	Aceita totalmente	“A escolha e definição da área de atuação do direito configura-se uma segmentação de mercado, não necessitando inicialmente da pesquisa para os dados, pois a quantificação do mercado pode ser algo a posterior da escolha da segmentação ou complementar a escolha.”
11	Aceita totalmente	Aceita totalmente	“Com relação à definição do público alvo acredito que seria adequando incluir

			também a definição da persona para entender melhor possíveis clientes, aprofundando o estudo sobre os mesmos.”
12	Aceita parcialmente	Aceita totalmente	“Muitas vezes a segmentação não está exclusivamente atrelada a captação de clientes, mas também humanizar o perfil dos sócios e institucionalizar a marca para corroborar no <i>endorsement</i> .”

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

As opiniões dos especialistas nesse tópico foram distintas, de modo que 08 dos entrevistados aceitaram a “Segmentação de mercado e definição do público-alvo”, enquanto os especialistas 03, 04, 06 e 09 discordaram parcialmente deste tópico, acrescentando que a segmentação de mercado voltada ao público ou cliente-alvo pode gerar erros na construção de um modelo de negócios, devendo, assim, realizar a análise de forma ampla ao mercado jurídico no qual se deseja atuar.

Outro fator lembrado pelos especialistas foi que o escritório deve possuir diversos profissionais com especialidades em áreas distintas, e não ter somente um advogado que se projete a atender todas essas áreas. A área de Marketing de um escritório *full service*, por exemplo, deve considerar não apenas clientes, mas *rankings* jurídicos/*league tables* e atração de talentos, ou seja, jovens advogados(as) e estudantes. Diante dessas opiniões, decidiu-se por inserir as contribuições pertinentes ao item mencionado.

Campos (2021) explica que a segmentação é um dos fatores-chave de sucesso do Marketing, sendo fundamental no processo de correspondência entre as necessidades dos consumidores e a capacidade de as empresas as satisfazerem, tendo como base a sua vantagem competitiva. Dentre as várias formas de segmentar o mercado, nem todas as segmentações de mercado são fidedignas, resultando da ineficácia de alguns segmentos. Assim, os segmentos de mercado devem cumprir os seguintes cinco requisitos: mensurabilidade, substancialidade, acessibilidade, diferenciabilidade e acionabilidade.

Parte 02 – Caracterização da Oferta

Texto enviado ao Júri de especialistas:

“Após concluída a atividade de segmentação do(s) mercado(s) alvo e da determinação do perfil dos clientes correspondentes, será possível, e necessária, a elaboração da oferta a ser oferecida a esses clientes. Vale lembrar que, se a escolha recair em mais de um segmento, o Plano de Marketing aqui tratado deverá ser ajustado, no que couber, a cada um deles.

A oferta transcende à descrição do serviço a ser prestado; ela é composta, também, pelos preços praticados, pelas ações promocionais desenvolvidas, pela localização dos escritórios, pelas evidências físicas que correspondem aos aspectos tangíveis presentes no atendimento aos clientes, pelo atendimento oferecido pelas pessoas envolvidas na prestação dos serviços e, finalmente, pelos procedimentos operacionais que garantirão a homogeneidade no atendimento aos clientes.

Importante observar que é imperioso manter homogeneidade entre os fatores que compõem a oferta e torná-la compatível e harmônica com o perfil do público-alvo selecionado. Assim, por exemplo, se o público escolhido for de baixa renda, fatores como o preço, a localização do escritório, as evidências físicas, os meios de comunicação utilizados, entre outros, deverão ser adequados a esse perfil.”

Análise dos comentários do Júri de Especialistas:

O tópico foi avaliado de forma satisfatória pelo Júri de Especialistas, aceitando as informações referentes à Caracterização da Oferta, como se pode observar no Quadro 25.

Quadro 25 – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 02 do Framework – Caracterização da Oferta

Especialistas	Avaliação descrição da etapa	Avaliação Representação Esquemática da etapa	Comentários
01	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
02	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.

03	Aceita parcialmente	Aceita totalmente	“Fiquei confusa na caracterização da oferta. Você caracteriza a oferta do momento da atenção (processos) ativados pelas “ações promocionais” até o fechamento de contrato (compreendendo a precificação, logística de fechamento etc)? Ou está estendendo a oferta até a produção jurídica (prestação do serviço jurídico efetivo)?”
04	Aceita totalmente	Aceita parcialmente	Sem comentários.
05	Aceita totalmente	Aceita totalmente	“Assertivas levantadas são verdadeiras, há uma plena necessidade de adequação as campanhas de Marketing que são desenvolvidas.”
06	-	-	“Pelo perfil de escritórios em que trabalhei e trabalho, creio que não posso responder ou contribuir parcialmente. São escritórios de Direito Empresarial, com perfil <i>full service</i> , que atendem companhias líderes em seus respectivos mercados. Dessa forma, não consideramos se o público é de baixa renda. Escritórios do porte mencionado costumam estar localizados em locais nobres, principalmente no eixo RJ-SP, e com unidades de apoio em algumas outras capitais do país. A partir disso, grande parte da estratégia está na liderança do escritório e das áreas de prática. O envolvimento do Marketing no processo decisório depende da maturidade de cada instituição e de seu perfil.”
07	Aceita totalmente	Aceita parcialmente	Sem comentários.
08	Aceita totalmente	Aceita parcialmente	Sem comentários.
09	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.

10	Aceita totalmente	Aceita parcialmente	Sem comentários.
11	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
12	Aceita parcialmente	Aceita totalmente	“Em algumas situações, escritórios que miram em clientes B2C de natureza trabalhistas de classes sociais mais baixas (reclamante, por exemplo) este escritório pode ter uma tese consolidada e fazer, embora para um público financeiramente mais limitado, um trabalho de Marketing bem agressivo em Meta e ADWORDS, o que confere um investimento alto uma vez que o advogado angaria o volume de ações.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Texto enviado ao Júri de especialistas:

“A seguir, trataremos de cada um desses fatores que compõem a oferta.

Atividade 2.1 – Caracterização dos serviços prestados

Uma característica dos serviços jurídicos é que estes serão desenvolvidos de forma individualizada, para atendimento das expectativas de benefício de cada um dos clientes *per se*, considerando-se as especificidades de cada caso.

Em virtude da intangibilidade dos serviços, é importante lembrar que, mesmo satisfazendo as expectativas de benefício dos clientes, sua essência é a experiência com valor, vivida pelo cliente. Ao serem oferecidos, os serviços têm um maior ou menor grau de tangibilidade, dada a necessidade de uso de objetos tangíveis em sua execução. Sobre isso, trataremos mais detalhadamente na atividade relativa às decisões sobre as evidências físicas.

Uma das possibilidades de tangibilizar os serviços jurídicos é a elaboração de proposta ou contratos que explicitem as características e amplitude deles. No caso de serviços complexos ou contínuos, o estabelecimento prévio dessas condições é importante.”

Análise dos comentários do Júri de Especialistas:

O tópico “Caracterização dos serviços prestados” foi aceito por todos os especialistas, como exposto no Quadro 26.

Quadro 26 – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 02 do Framework – Caracterização da Oferta – Atividade 2.1 – Caracterização dos serviços prestados

Especialistas	Avaliação descrição da etapa	Avaliação Representação Esquemática da etapa	Comentários
01	Aceita totalmente	Aceita parcialmente	Sem comentários.
02	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
03	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
04	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
05	Aceita totalmente	Aceita totalmente	“Imperioso identificar e deixar claro qual o serviço, o que está incluído no serviço, os limites da prestação do serviço e exatamente o que será feito e cobrado, para evitar dissabores e até questões éticas.”
06	Aceita parcialmente	Aceita totalmente	“Para os serviços/atividades mais “operacionais”, grandes escritórios têm investido em tecnologia (inteligência artificial, por exemplo) para direcionar esforços para questões mais estratégicas dos clientes. Dessa forma, a personalização no atendimento ocorre, mas se desenvolve dependendo do perfil da necessidade apresentada.”
07	Aceita totalmente	Aceita totalmente	“Pelo que compreendi este item trata da proposta de valor. Se sim, está corretíssimo, pois é algo que devemos buscar nos serviços e marcas jurídicas.”

08	Aceita totalmente	Aceita parcialmente	Sem comentários.
09	Aceita parcialmente	Aceita totalmente	“A tangibilização também tem de levar em conta a experiência do escritório na prestação daquele determinado serviço ou segmento de indústria do cliente.”
10	Aceita totalmente	Aceita totalmente	“Compor uma descrição detalhada dos serviços e acompanhamento dos serviços jurídicos disponibilizados, demonstrando os limites.”
11	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
12	Aceita parcialmente	Aceita parcialmente	“A apresentação de relatórios é fundamental, uma vez que muitas vezes presume-se um objetivo intangível. Exemplo: Um cliente nosso que trabalha 100% com Direito Securitário em esfera B2B não busca mais clientes, mas sim, institucionalização na área jurídica como autoridade no tema INSURANCE. Para isso além das mídias sociais, alinhamos um trabalho de inserção em mídias de empresa empresariais e também rankings jurídicos, eventos acadêmicos para edificar esta percepção ao mercado.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os comentários mencionados neste item corroboram as informações inicialmente apresentadas, de modo que os especialistas ressaltam ser “imperioso identificar e deixar claro qual o serviço, o que está incluído no serviço, os limites da prestação do serviço e exatamente o que será feito e cobrado, para evitar dissabores e até questões éticas”.

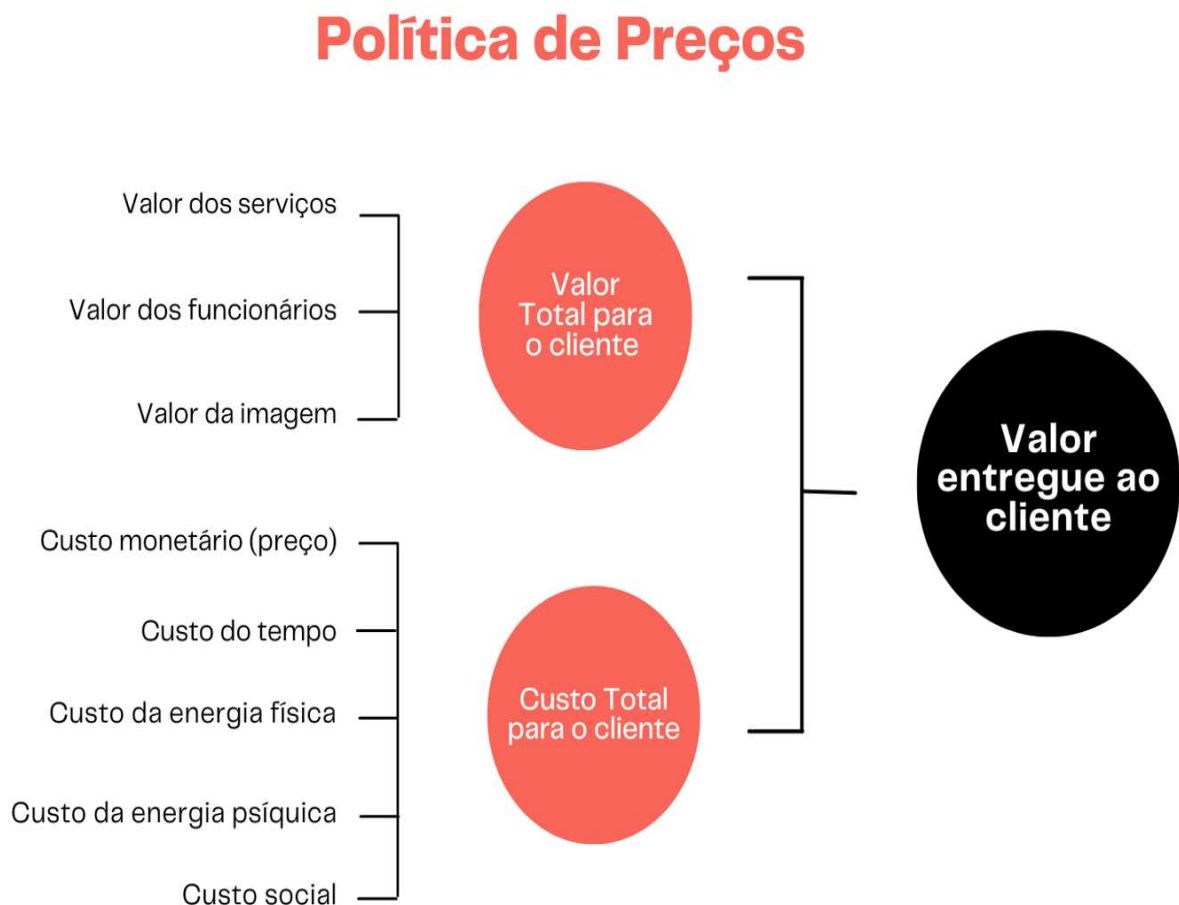
Atividade 2.2 – Política de Preços

Texto enviado ao Júri de especialistas:

“A Estratégia de Preços deve contemplar o valor total a cargo do cliente, compostos pelo valor pecuniário com o qual o cliente deve arcar quando contrata o serviço ofertado e, também, pelos custos não financeiros, como os sociais, os psicológicos, o tempo, a negociação e outros que possam se apresentar em cada caso.

Uma característica do estabelecimento de preço para o setor de serviços, incluindo os jurídicos, é a dificuldade para se identificar aspectos objetivos e mensuráveis que possam ser utilizados para estabelecer o preço a cobrar. Por exemplo: como aferir o valor da competência e da reputação de um profissional do direito? Assim, ainda que não se possa definir uma fórmula padrão para a fixação dos preços, deve-se ter em mente que o valor total a ser percebido pelos clientes é composto pelos seguintes fatores:

Figura 14 – Política de Preços:



Fonte: Kotler e Keller (2012, p.131).

Análise dos comentários do Júri de Especialistas:

Na Política de Preços, o Júri de Especialistas aceitou as informações acima descritas, lembrando que existem tabelas de preços para a realização dos serviços, e isso pode variar de uma área de prática para outra. De acordo com a OAB da Seccional da Paraíba (2021), a Resolução Nº 12/2021/CP dispõe a respeito da fixação de parâmetros mínimos para cobrança de honorários advocatícios no Estado da Paraíba, como descrita no *site* a seguir: <https://www.oabpb.org.br/tabela-de-honorarios>.

Quadro 27 – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 02 do *Framework* – Caracterização da Oferta – Atividade 2.2 – Política de Preços

Especialistas	Avaliação descrição da etapa	Avaliação Representação Esquemática da etapa	Comentários
01	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
02	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
03	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
04	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
05	Aceita totalmente	Aceita totalmente	“Além do elencado pelo autor, devemos lembrar o parâmetro da tabela de honorários da OAB (que é estadual) e serve como balizador mínimo dos valores dos serviços jurídicos.”
06	Aceita parcialmente	Discorda totalmente	“(Sempre de acordo com a minha vivência nos “grandes escritórios”): Os escritórios, geralmente, têm tabelas de preços para seus serviços e isso pode variar de uma área de prática para outra. A precificação de serviços e a política de descontos, geralmente, são definidas pela liderança do escritório, a área financeira e o(s)

			sócio(s) da(s) área(s). O Marketing não se envolve nessa análise.”
07	Aceita parcialmente	Aceita totalmente	“Existem algumas técnicas válidas de precificação na área jurídica. Se separarmos os serviços em: volume e não volume, podemos pensar em usar para os processos de volume a análise quantitativa e para os serviços que não são de volume a análise de horas trabalhadas. Nos 2 casos, a estrutura do escritório, sua marca e “autoridades” envolvidas na prestação do serviço são componentes extras que poderão agregar mais no valor.”
08	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
09	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
10	Aceita parcialmente	Aceita parcialmente	“A formulação de preço, nem sempre é apresentada, ou a política de preço nem sempre é clara nos serviços jurídicos, ficando a cargo da apresentação do pagamento em percentual dos valores da causa. A política de preço apresentada na figura acima deve ser levada em consideração, mas acima de tudo, a formulação dos custos que envolve, incompleto ou inexistente na avaliação dos serviços advocatícios. A política de preços adotada realmente segue tais características destacadas na figura? Algo a pensar e analisar se os profissionais da área adotam.”
11	Aceita totalmente	Aceita totalmente	“Seria adequado incluir expressamente na definição do preço a vedação de ações promocionais, com referência direta ou indireta a gratuidade ou descontos e reduções de preços, respeitando o art. 3º, I do Provimento 205/2021 do Conselho Federal da OAB.”

12	Aceita parcialmente	Aceita totalmente	<p>“A nossa agência por exemplo: além de sermos 100% especializado no setor jurídico, temos livros publicados, palestras conferidas, clientes de alta representatividade no mercado e no ano de 2023 – fomos reconhecidos como uma das melhores agências de legal mkt pela <i>Leaders League</i> Brasil.</p> <p>Nossa política de precificação não entrega apenas horas, tempo profissionais, mas também a reputação que edificamos com quase 10 anos no setor – o que gera segurança na contratação.”</p>
----	---------------------	-------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Ao serem analisados os comentários e a avaliação dos especialistas, notou-se a aceitação dos mesmos no tocante à Política de Preços, ressaltando o valor total para o cliente e o custo total para o cliente, como se observa na Figura 14. Contudo, é relevante acatar as informações referentes à tabela de honorários que serve como balizador mínimo dos valores dos serviços jurídicos, no intuito de os profissionais terem um parâmetro para realizar a cobrança dos seus serviços.

Atividade 2.3 – Estratégias e Ações Promocionais (Canais de Comunicação)

Texto enviado ao Júri de especialistas:

“A promoção dos serviços jurídicos é atividade regulada pelas normas de ética estabelecidas para a atividade. Assim, de forma expressa, o Art. 39 do Capítulo VIII, do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil, estabelece que: “A publicidade profissional do advogado tem caráter meramente informativo e deve primar pela discrição e sobriedade, não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão”. No mesmo sentido é o *caput* do Art. 3º do Provimento n.º 205/2021: “A publicidade profissional deve ter caráter meramente informativo e primar pela discrição e sobriedade, não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão, sendo vedadas as seguintes condutas [...]”.

Por sua vez, os arts. 40 e 41 do mesmo Código de Ética especificam que:

Art. 40. Os meios utilizados para a publicidade profissional não de ser compatíveis com a diretriz estabelecida no artigo anterior, **sendo vedados:**

I -a veiculação da publicidade por meio de rádio, cinema e televisão;

II -o uso de outdoors, painéis luminosos ou formas assemelhadas de publicidade;

III -as inscrições em muros, paredes, veículos, elevadores ou em qualquer espaço público;

IV -a divulgação de serviços de advocacia juntamente com a de outras atividades ou a indicação de vínculos entre uns e outras;

V -o fornecimento de dados de contato, como endereço e telefone, em colunas ou artigos literários, culturais, acadêmicos ou jurídicos, publicados na imprensa, bem assim quando de eventual participação em programas de rádio ou televisão, ou em veiculação de matérias pela Internet, sendo permitida a referência a e-mail;

VI -a utilização de mala direta, a distribuição de panfletos ou formas assemelhadas de publicidade, com o intuito de captação de clientela.

Parágrafo único. Exclusivamente para fins de identificação dos escritórios de advocacia, é permitida a utilização de placas, painéis luminosos e inscrições em suas fachadas, desde que respeitadas as diretrizes previstas no artigo 39.

Art. 41. As colunas que o advogado mantiver nos meios de comunicação social ou os textos que por meio deles divulgar não deverão induzir o leitor a litigar nem promover, dessa forma, captação de clientela.

Diante dessas restrições, as ações promocionais devem assumir caráter apenas informativo e ficam restritas a algumas atividades de Relações Públicas e a utilização de apenas alguns meios de comunicação.

Entre as atividades de Relações Públicas, destacam-se: palestras, assessoria de imprensa, entrevistas, atuação como fonte de consulta em matéria jornalística, publicação de artigos técnicos, informativos ou opinativos no meio acadêmico e na imprensa em geral.

Com relação aos meios de comunicação possíveis de serem utilizados, destacam-se as ações no âmbito do Marketing Digital, tais como: *LinkedIn, Facebook, Instagram, WhatsApp, Telegram, Twitter, TikTok, E-mail Marketing, Sites, Plataformas de podcast, Youtube*. Importante lembrar que estas ações de comunicação não podem ter conotação explícita de captação de clientes, como, por exemplo, enfatizar o sucesso do profissional em alguma área do direito, a divulgação de endereço e telefone para contato, entre outros.

A elaboração gráfica da marca e sua divulgação são permitidas nos cartões de visita e na identificação do escritório. Assim, recomenda-se que se desenvolva um logotipo que tornará a marca memorável e sua utilização homogênea em todas as circunstâncias. Além disso, o advogado poderá apresentar as suas qualificações acadêmicas com todas as suas formações e pós-graduações, instituições jurídicas

das quais faça parte, cargos que tenha exercido, as suas especialidades de atuação e seus contatos profissionais.

Para as atividades de comunicação e promoção, recomenda-se a contratação de profissionais ou empresas especializadas, tais como assessorias de imprensa, visando a uma gestão adequada do relacionamento com a imprensa, e assessoria em Marketing Digital, para orientar a utilização adequada da Internet e para a produção de conteúdo a ser utilizado nessas ações.

Estes são alguns exemplos comuns de canais que podem ser utilizados na sua estratégia de Marketing Jurídico. Neste caso, não é necessário escolher apenas um canal. Isto é, pode-se optar por uma estratégia composta de diferentes formatos de conteúdo, que são replicados ou divulgados em diferentes canais.”

Análise dos comentários do Júri de Especialistas:

As “Estratégias e Ações Promocionais (Canais de Comunicação)” foram aceitas pelo Júri de Especialistas, como apresentado no Quadro 28.

Quadro 28 – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 02 do *Framework* – Caracterização da Oferta – Atividade 2.3 – Estratégias e Ações Promocionais (Canais de Comunicação)

Especialistas	Avaliação descrição da etapa	Avaliação Representação Esquemática da etapa	Comentários
01	Aceita parcialmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
02	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
03	Aceita totalmente	Aceita totalmente	“NOTA sobre o Provimento 205/2021: Art. 4º § 3º Para os fins do previsto no inciso V do Art. 40 do Código de Ética e Disciplina, equiparam-se ao e-mail, todos os dados de contato e meios de comunicação do escritório ou advogado(a), inclusive os endereços dos sites, das redes sociais e os aplicativos

			de mensagens instantâneas (WhatsApp – o que equivaleria ao contato telefônico), podendo também constar o logotipo, desde que em caráter informativo, respeitados os critérios de sobriedade e discrição.”
04	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
05	Aceita totalmente	Aceita totalmente	“Como bem destacado pelo autor, necessário identificar na particularidade e com investimentos adequados o patrocínio de assuntos relevantes e informativos, já que foram permitidos após o Provimento n.º 205/2021.”
06	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
07	Aceita totalmente	Aceita totalmente	“Importante lembrar das vedações que estão descritas no artigo 3º e 6º do Provimento n.º 205/2021. Além disso, entender os canais de comunicação passa pela análise daqueles que são offline. Tudo depende do perfil do cliente que se deseja impactar.”
08	Aceita parcialmente	Aceita totalmente	“O Provimento n.º 205/2021 revogou a proibição do profissional do Direito divulgar e-mail, endereço e telefone para contato, sendo agora permitido.”
09	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
10	Aceita totalmente	Aceita parcialmente	Sem comentários.
11	Aceita totalmente	Aceita totalmente	“Com relação à (im)possibilidade de indicação de endereço e telefone de contato nas publicações, em que pese a vedação pelo CED, o §4º Art.4 do Prov. 205/2021 equiparou ao e-mail, para fins da interpretação do V do Art. 40 do CED, todos os meios de comunicação. É possível também se incluir nas estratégias a possibilidade de utilização

			de anúncios pagos, o que foi disciplinado pelo Provimento n.º 205/2021. Ainda, com relação à publicidade, cabe atender para a necessidade de se respeitar os limites das informações quando se tratar de publicidade ativa, de acordo com o Art. 6º do Provimento n.º 205/2021 do CFOAB. E, por fim, enfatizar que por meio do Marketing de conteúdos jurídicos é possível se utilizar da publicidade ativa.”
12	Aceita totalmente	Aceita parcialmente	”Todos os pontos de contato devem ser trabalhados com consistência. Chamamos isso conforme exponho no meu livro (MARKETING JURÍDICO NA PRÁTICA, publicado em 2020 pela Editora Revista dos Tribunais) de Omnichannel.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Apesar de todos os especialistas terem aceitado as informações presentes nas “Estratégias e Ações Promocionais (Canais de Comunicação)”, ressaltam ser necessário identificar, na particularidade e com investimentos adequados, o patrocínio de assuntos relevantes e informativos, uma vez que foram permitidos após o Provimento n.º 205/2021. Lembram também as vedações que estão descritas nos artigos 3º e 6º do Provimento n.º 205/2021, levando em consideração que os canais de comunicação passam pela análise, inclusive, daqueles que estão *offline*. Assim, tudo depende do perfil do cliente que se deseja impactar.

Nesse sentido, faz-se necessário salientar os artigos mencionados por estes especialistas, mas não se observa a necessidade de alterar o tópico 2.3 – Estratégias e Ações Promocionais (Canais de Comunicação), visto que todos os especialistas concordaram com as informações presentes neste tópico, contudo, enfatizaram as informações disponíveis nos Artigos 3º e 6º do Provimento n.º 205/2021.

Reportando-se ao artigo 3º do Provimento n.º 205/2021, citado pelo especialista 07, pontuam-se as seguintes informações:

Art. 3º A publicidade profissional deve ter caráter meramente informativo e primar pela discrição e sobriedade, não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão, sendo vedadas as seguintes condutas:

I - referência, direta ou indireta, a valores de honorários, forma de pagamento, gratuidade ou descontos e reduções de preços como forma de captação de clientes;

II - divulgação de informações que possam induzir a erro ou causar dano a clientes, a outros(as) advogados(as) ou à sociedade;

III - anúncio de especialidades para as quais não possua título certificado ou notória especialização, nos termos do parágrafo único do art. 3º-A do Estatuto da Advocacia;

IV - utilização de orações ou expressões persuasivas, de autoengrandecimento ou de comparação;

V - distribuição de brindes, cartões de visita, material impresso e digital, apresentações dos serviços ou afins de maneira indiscriminada em locais públicos, presenciais ou virtuais, salvo em eventos de interesse jurídico. [...] (OAB, 2021, p. 02).

O Art. 6º do Provimento n.º 205/2021, mencionado pelos especialistas 07 e 11, por sua vez, argumenta sobre:

Art. 6º Fica vedada, na publicidade ativa, qualquer informação relativa às dimensões, qualidades ou estrutura física do escritório, assim como a menção à promessa de resultados ou a utilização de casos concretos para oferta de atuação profissional. Parágrafo único. Fica vedada em qualquer publicidade a ostentação de bens relativos ao exercício ou não da profissão, como uso de veículos, viagens, hospedagens e bens de consumo, bem como a menção à promessa de resultados ou a utilização de casos concretos para oferta de atuação profissional (OAB, 2021, 03).

Atividade 2.4 – Decisões para acesso e disponibilização dos serviços

Texto enviado ao Júri de especialistas:

“Essas decisões incluem a escolha do local para instalação do(s) escritório(s) e das maneiras a serem utilizadas para a execução e entrega dos resultados dos serviços prestados.

Essa escolha será influenciada pela localização dos lugares em que os serviços serão desenvolvidos (Fóruns, Repartições Públicas, etc.), também pela dos clientes, em especial, se existir uma concentração geográfica deles.

A utilização da Internet tem simplificado essa atividade, tanto no âmbito do desempenho profissional quanto na aproximação e no diálogo com os clientes.

Refere-se às atividades relacionadas ao modo como a empresa decidiu fazer a distribuição de seus produtos e serviços aos seus clientes, no local e momento certos.

Como os serviços são perecíveis, ou seja, não podem ser estocados, a empresa prestadora deve planejar sua disponibilização no momento exato em que o consumidor deseja, para bem atender o mercado em que opera. Cabe a cada empresa escolher a melhor maneira de disponibilizar seus bens e serviços, de modo que satisfaça as necessidades de seus consumidores. A Internet pode ser um importante aliado na distribuição. Vender por meio de comércio eletrônico trouxe inúmeras facilidades e comodidades a milhares de consumidores;

A Praça relaciona-se ao critério organizacional, ao modo como os serviços são dispostos para o público estratégico. Exemplificando, nos escritórios de advocacia, seria o caso da localização do estabelecimento, tendo o cliente a certeza de que, em determinada data, ele terá o atendimento garantido.”

Análise dos comentários do Júri de Especialistas:

Com relação às “Decisões para acesso e disponibilização dos serviços”, o Júri de Especialistas aceitou as informações, com exceção dos especialistas 01 e 12, que discordaram parcialmente deste item, como demonstrado no Quadro 29.

Quadro 29 – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 02 do *Framework* – Caracterização da Oferta – Atividade 2.4 – Decisões para acesso e disponibilização dos serviços

Especialistas	Avaliação descrição da etapa	Avaliação Representação Esquemática da etapa	Comentários
01	Discorda parcialmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
02	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
03	Aceita totalmente	Aceita parcialmente	Sem comentários.
04	Aceita totalmente	Aceita parcialmente	“A praça atualmente no meio digital toma novas significados, sendo os canais digitais os meios de acesso de e disponibilização destes serviços.”
05	Aceita parcialmente	Aceita totalmente	“Embora concorde integralmente com a

			importância do local físico (praça de localização), há de se observar que com advento dos meios eletrônicos de Marketing este aspecto ficou menor, uma vez que antes era praticamente obrigatório ao sucesso do escritório a sua localização física, sendo hoje um escritório pode estar num coworking com custos baixos e vendendo seus serviços em todo Brasil, sem que nunca o cliente tenha ido fisicamente no escritório.”
06	Aceita parcialmente	-	“Os grandes escritórios estão próximos a seus clientes, pouco consideram os endereços de fóruns e repartições públicas. A modernização dos serviços públicos pode significar maior número de fluxos via Internet, por exemplo. De qualquer modo, é interessante para os escritórios estarem localizados na região da Av. Brigadeiro Faria Lima, em São Paulo, e não no centro da capital paulista.”
07	Aceita parcialmente	Aceita totalmente	“É incontestável que a localização física pode ser um ponto forte ou fraco de um negócio jurídico. É fato também que os escritórios virtuais vêm conquistando

			<p>seu lugar e clientela. Novamente, tudo depende do perfil do cliente e de outros fatores mais específicos de cada área de atuação. Entretanto, “a venda pela Internet” é algo questionável aqui. Devemos refletir sobre o verbo, já que ele está carregado do conceito de mercantilização e também sobre o método, pois como serviço, muitas vezes a “venda” indireta através da estratégia de <i>inbound</i> Marketing, ou Marketing de atração através de conteúdos, posicionamento, marca, autoridades, trazem melhores e mais baratos resultados ao escritório de advocacia.”</p>
08	Aceita totalmente	Aceita parcialmente	Sem comentários.
09	Aceita parcialmente	Aceita parcialmente	Sem comentários.
10	Aceita parcialmente	Aceita parcialmente	<p>“Acredito que o termo não seria “Decisões para Acesso e disponibilização dos Serviços”, mas sim, Acesso e disponibilização dos serviços, ou simplesmente, “Disponibilização dos Serviços”. Pois o item destaca os serviços ou o modo como serão dispostos para o público estratégico e não como os</p>

			possíveis clientes irão até o serviço.”
11	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
12	Discorda parcialmente	Aceita totalmente	“As redes sociais e principalmente o movimento de migração coercitivo para o digital pós covid-19, de certa maneira quebraram barreiras geográficas na aquisição. Obviamente, cada caso é um caso. Quando falamos de agronegócio por exemplo, os canais digitais e outras iniciativas muitas vezes podem ser coadjuvantes, privilegiando-se as construções de relacionamento baseadas na conexão e networkings.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O especialista 01 discordou parcialmente, mas não teceu nenhum comentário a respeito. Enquanto o especialista 12 acrescentou que as redes sociais e, principalmente, o movimento de migração coercitivo para o digital pós COVID-19, de certa forma, quebraram barreiras geográficas na aquisição. Mas enfatiza que cada caso é um caso.

Levando em consideração o contexto da pandemia, como bem pontuado pelo entrevistado 12, nota-se que a sua opinião foi acatada para compor o tópico 2.4, tendo o embasamento teórico necessário para esta aceitação.

A opinião dos especialistas foi acatada, pois, como posto por eles, é importante considerar também as adequações e adaptações das atividades laborais durante o período pandêmico e como isso impactou a nossa vida e a forma como trabalhamos. Assim, apoiando-se na literatura, Gumiero e Grigoli (2020) explicam que, a partir da chegada do novo coronavírus (COVID-19) no Brasil, os pequenos escritórios de

advocacia e advogados autônomos sofreram grandes impactos na questão de perda de clientes, devido ao grande abalo econômico gerado no país. Como efeito dos reflexos da pandemia, veio à tona o poder da tecnologia.

Ainda com base em Gumiero e Grigoli (2020), o fenômeno digital começa a ganhar mais notoriedade, permitindo o crescimento do *E-Commerce* (Mercado Digital), mudando substancialmente o patamar dos compradores e vendedores, pois subsistem inúmeras plataformas digitais que intermedeiam a relação de consumo. Dessa forma, é notório que há um reflexo em algumas áreas específicas, como empresários, investidores, marqueteiros, advogados, entre outras.

Atividade 2.5 – Decisões sobre Evidências Físicas

Texto enviado ao Júri de especialistas:

“Como os serviços são intangíveis e, sem conhecimento prévio, não há como o cliente ter certeza se ficará satisfeito ao final dele, exceto se passar pela experiência do serviço, os consumidores de serviços buscam evidências físicas, que possam auxiliá-los a obterem “pistas” tangíveis sobre a qualidade e a confiabilidade dos serviços. Por exemplo: prédios, ambiente interno e externo, veículos, aparência dos profissionais, relatórios ou pareceres entregues, materiais impressos, mobília interior, equipamentos, entre outros, podem exercer forte influência sobre a impressão do cliente em relação aos serviços a serem prestados e à perspectiva de satisfação futura.”

Análise dos comentários do Júri de Especialistas:

A respeito das “Decisões sobre Evidências Físicas”, 09 especialistas aceitaram as informações presentes neste item, no entanto, os especialistas 04 e 12 discordaram totalmente, e o especialista 10 discordou parcialmente, como identificado no Quadro 30.

Quadro 30 – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 02 do *Framework* – Caracterização da Oferta – Atividade 2.5 – Decisões sobre Evidências Físicas

Especialistas	Avaliação descrição da etapa	Avaliação Representação Esquemática da etapa	Comentários
01	Aceita parcialmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
02	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
03	Aceita totalmente	Aceita parcialmente	“Pesquisa NPS também pode ser elementos de evidência de satisfação. No contato um a um: mostra de índices de êxito (no caso de defesas de teses ou demandas específicas, compartilhamento de infográficos detalhando fases, etapas que ressaltam previsibilidade de atendimentos pessoais no decorrer do serviço prestado, além de políticas internas de relacionamento com clientes.”
04	Discorda totalmente	Aceita parcialmente	“A Internet veio para quebrar os muros físicos e essas evidências hoje não são mais determinantes na contratação dos serviços, tendo em vista que pode-se exercer a advocacia hoje completamente digital através de redes sociais e sites bem elaborados, sendo inclusive, desnecessário o contato físico com o cliente.”
05	Aceita totalmente	Aceita totalmente	“Além dos elencados, podemos fazer pesquisas com os clientes de satisfação de atos específicos como, por exemplo, audiências. Compreender como o cliente sente os atos será um diferencial enorme para formulação do Marketing, do preço e todo resto.”
06	Aceita parcialmente	-	“Essa premissa realmente acontecia anos atrás. Sim, grandes bancas de advocacia estão bem localizadas e contam com

			<p>espaços físicos diferenciados. Porém, como mencionado anteriormente, as grandes organizações que atendemos começam a incluir em sua lista de exigências que sua cadeia de fornecedores considere questões ESG. Dessa forma, pensando em Diversidade e Inclusão, somos cobrados por inserir estudantes e profissionais negros no quadro jurídico, assim como pessoas com deficiência, LGBTI+ etc. É possível criar a experiência da marca, mas há uma demanda crescente no que diz respeito à responsabilidade social corporativa. Uma excelente assessoria jurídica é o mínimo que se espera das grandes bancas, então, outros fatores compõem a escolha dos clientes.”</p>
07	Aceita totalmente	Aceita parcialmente	<p>“Mesmo que considerada intangível, a marca do escritório é comporta por outros fatores: a fama, as “autoridades”, enfim, podem ser tangibilizados se for realizada uma boa estratégia de divulgação.”</p>
08	Aceita parcialmente	Discorda parcialmente	Sem comentários.
09	Aceita totalmente	Aceita parcialmente	Sem comentários.
10	Discorda parcialmente	Discorda parcialmente	<p>“Não está clara a definição e/ou caracterização do termo sobre “Decisões sobre Evidências Físicas” podendo haver uma falta de compreensão do cliente acerca do que é Evidências físicas no contexto jurídico, podendo ser entendido como “documentos” e/ou questões tangíveis à processos.”</p>
11	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
12	Discorda totalmente	Aceita parcialmente	<p>“Os relatórios e outras iniciativas como rankings jurídicos e assessoria de imprensa são um ótimo canal para</p>

			tangibilizar a institucionalização dos advogados. No campo digital, os relatórios nas redes sociais podem trazer uma inteligência não apenas de crescimento (crescimento da página e índices de engajamento), mas também do perfil do prospecto para ajuste no planejamento e conversão efetiva.”
--	--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Para além das evidências físicas citadas neste tópico, os especialistas apresentaram uma opinião contundente com relação à importância da Internet, que, por sua vez, veio para quebrar os muros físicos e essas evidências. Assim, hoje, não são mais determinantes na contratação dos serviços, tendo em vista que se pode exercer a advocacia de forma completamente digital, por meio de redes sociais e *sites* bem elaborados, sendo, inclusive, desnecessário o contato físico com o cliente.

Nessa perspectiva, os relatórios e outras iniciativas, como *rankings* jurídicos e assessoria de imprensa, são um ótimo canal para tangibilizar a institucionalização dos advogados. No campo digital, os relatórios nas redes sociais podem trazer uma inteligência não apenas de crescimento, mas também do perfil do prospecto para ajuste no planejamento e conversão efetiva.

Desse modo, utilizou-se a literatura para embasar a opinião dos especialistas, como ressaltam Savi *et al.* (2022) ao explicarem que a tecnologia tem sido disruptiva ao transformar a sociedade e as relações humanas, permitindo que o serviço jurídico apresente ganhos de eficiência se comparada à prestação tradicional, emergindo a expressão Advocacia 4.0, a partir da qual o profissional do direito trata a tecnologia como aliada, dominando as ferramentas digitais com a finalidade de otimizar a sua atuação. Portanto, um perfil inovador no modo de prestar seu serviço para torná-lo criativo, customizado, eficiente e atrativo financeiramente, principalmente por meio das *lawtechs/legaltechs*, *startups* que desenvolvem recursos tecnológicos direcionados à área jurídica, contribuindo para a previsibilidade de cenários e a automatização de processos decisórios para a resolução de problema.

Nesse novo cenário, Soeiro (2021) pondera que os escritórios e os advogados passaram a ter o ambiente virtual como fértil meio para a autopromoção e a prospecção de clientes. Entretanto, vale salientar que o Código de Ética e Disciplina

da OAB exige que a publicidade seja discreta e meramente ilustrativa. Pensando acerca desta nova perspectiva apresentada pelos especialistas, a opinião deles foi acatada, uma vez que se pode levar em consideração a inserção da Advocacia 4.0 no contexto digital.

Atividade 2.6 – Decisões acerca das pessoas envolvidas na prestação dos serviços

Texto enviado ao Júri de especialistas:

“As pessoas aqui referidas correspondem ao(s) próprio(s) profissional(is) responsável(is) pela prestação dos serviços, bem como aos demais colaboradores que também participam do processo. Essas decisões contemplam os processos de recrutamento, seleção, treinamento de pessoas, além da retenção de talentos para garantir clientes satisfeitos. Esta é uma atividade importante, pois o serviço é prestado por pessoas que, na maioria das vezes, interagem com os clientes para a produção dos serviços e acabam por exercer papel de relevância para o alcance da qualidade desejada.

A prestação de serviços em geral, e dos jurídicos em específico, depende da interação entre advogados, funcionários e os clientes. Daí a necessidade de garantir profissionais capacitados para esse atendimento.”

Análise dos comentários do Júri de Especialistas:

Ao abordar as “Decisões acerca das pessoas envolvidas na prestação dos serviços”, o Júri de Especialistas aceitou este tópico, como descrito no Quadro 31.

Quadro 31 – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 02 do *Framework* – Caracterização da Oferta – Atividade 2.6 – Decisões acerca das pessoas envolvidas na prestação dos serviços

Especialistas	Avaliação descrição da etapa	Avaliação Representação Esquemática da etapa	Comentários
01	Aceita parcialmente	Aceita parcialmente	Sem comentários.
02	Aceita totalmente	Aceita totalmente	“Treinamento constante.”
03	Aceita totalmente	Aceita totalmente	“Por essa razão reside a dúvida apontada anteriormente, vez que em muitos escritórios quem fecha as demandas jurídicas (Comercial do Escritório) não são os mesmos profissionais responsáveis pela produção jurídica em si. O próprio Gerente de Relacionamento é representado por um terceiro (embora todos participem e colaboram no serviço, ainda que o cliente não perceba todos os atores).”
04	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
05	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
06	Aceita totalmente	-	“Qualificação constante de profissionais e olhar direcionado para Diversidade e Inclusão. Com o time de RH, define-se a estratégia de <i>Employer Branding</i> .”
07	Aceita parcialmente	Aceita totalmente	“Aqui recomendo uma avaliação um pouco mais ampla, pois dentro os recursos necessários para uma boa prestação de serviços, um deles são as pessoas. Muitas vezes, softwares e outros aparatos tecnológicos são tão importantes quanto as pessoas. Isso é mais comum quando avaliamos um escritório que trabalha com contratos de volume. O que acabo de dizer

			não é o mesmo que será dito no próximo tópico... lá avaliaremos a padronização.”
08	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
09	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
10	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
11	Aceito totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
12	Aceita totalmente	Aceita parcialmente	“Adicionarei também a necessidade de equipe integrada: Advogados, jornalistas, designers que entendam de legal design, redatores e <i>copywriters</i> , mídias sociais, técnicos e desenvolvedores, especialistas em <i>growth</i> Marketing, equipe de atendimento, etc.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Mesmo aceitando a Avaliação da Descrição da Etapa, o especialista 12 fez um comentário, ressaltando que, além das informações nas “Decisões acerca das pessoas envolvidas na prestação dos serviços”, adicionaria também a necessidade de equipe integrada, ou seja, advogados, jornalistas, *designers* que entendam de *design* legal, redatores e *copywriters*, mídias sociais, técnicos e desenvolvedores, especialistas em *growth* Marketing, equipe de atendimento, entre outros.

Apesar da contribuição pertinente do especialista 12, o tópico mencionado já ressalta a necessidade de haver profissionais capacitados para realizarem a prestação dos serviços jurídicos.

Atividade 2.7 – Decisões relativas aos Processos de Prestação dos Serviços e Atendimento ao Cliente

Texto enviado ao Júri de especialistas:

“Na atividade 2.6, vimos que os serviços são prestados por pessoas e a importância do desempenho de cada uma delas para o alcance dos resultados

desejados. Entretanto, por melhor que seja o funcionário, teremos muitos problemas se cada um resolver agir de maneira independente. Assim, visando garantir o mesmo padrão de qualidade a todos os clientes atendidos, há a necessidade de garantir a homogeneidade nos procedimentos da prestação de bons serviços. Isso é o que se espera da definição de processos organizacionais que deverão nortear o desempenho de cada colaborador.

Esses processos envolvem todas as atividades e procedimentos a serem realizados na prestação do serviço, incluindo sistemas de execução e operação deles. Como um serviço é realizado por meio de uma sequência de atividades conduzidas por método, precisa ser bem desenvolvido, para que não se torne um serviço lento, ineficaz e burocrático, que cause a insatisfação dos clientes.

Dessa forma, os processos a serem desenvolvidos nesta atividade referem-se à homogeneização das formas como a organização é capaz de fazer negócios, ou seja, as medidas que precisam ser tomadas para homogeneizar os serviços prestados, visando à satisfação de todos os clientes, independente de quem os atenda.”

Análise dos comentários do Júri de Especialistas:

No item “Decisões relativas aos Processos de Prestação dos Serviços e Atendimento ao Cliente”, somente os especialistas 01 e 10 discordaram parcialmente. No entanto, apenas o entrevistado 10 comenta que “o cliente pode confundir na “homogeneização” dos serviços e como a organização é capaz de fazer negócios com o que é apresentado no item 2.6. A prestação de serviços em geral, e dos jurídicos em específico, depende da interação entre advogados, funcionários e os clientes. Desse modo, pode haver um entendimento unificado do cliente em relação aos dois itens, 2.6 e 2.7, como sendo um só.”

Quadro 32 – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 02 do *Framework* – Caracterização da Oferta – Atividade 2.7 – Decisões relativas aos Processos de Prestação dos Serviços e Atendimento ao Cliente

Especialistas	Avaliação descrição da etapa	Avaliação Representação Esquemática da etapa	Comentários
01	Discorda parcialmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
02	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
03	Aceita totalmente	Aceita parcialmente	Sem comentários.
04	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
05	Aceita totalmente	Aceita totalmente	“Os processos internos/Fluxos são essenciais para o sucesso do negócio, pois auxiliam no resultado, controle, gestão e muito mais inclusive no Marketing.”
06	Aceita totalmente	-	Sem comentários.
07	Aceita totalmente	Aceita totalmente	“Atuo com padronização de rotinas, manuais, utilização de softwares há 22 anos. Tempo, qualidade e tranquilidade são conquistados por escritórios que primam por padronização. E nada disso tem a ver com advocacia de volume, ou deixar de atender os clientes com empatia e de maneira única.”
08	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
09	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
10	Discorda parcialmente	Discorda parcialmente	“No próprio texto anteriormente, destacado em vermelho (grifo nosso), o cliente pode confundir na “homogeneização” dos serviços e de como a organização é capaz de fazer negócios

			com o que é apresentado no item 2.6 “A prestação de serviços em geral, e dos jurídicos em específico, dependem da interação entre advogados, funcionários e os clientes”. De uma forma geral, pode haver um entendimento unificado do cliente em relação aos dois itens, 2.6 e 2.7, como sendo um só.”
11	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
12	Aceita totalmente	Aceita parcialmente	Sem comentários.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Apesar de os comentários terem sido importantes para explanarem uma outra perspectiva acerca dos tópicos 2.6 e 2.7, não foi acatado o comentário referente a unificação de ambos os tópicos, em virtude de o tópico 2.6 referir-se, particularmente, às “Decisões acerca das pessoas envolvidas na prestação de serviços”, enquanto o tópico 2.7 diz respeito às “Decisões relativas aos processos de prestação dos serviços e atendimento ao cliente”.

Parte 03 – Elaboração do Plano de Marketing

Texto enviado ao Júri de especialistas:

“Com o intuito de poder compartilhar as ações propostas com todos os envolvidos nas atividades de prestação de serviços, é muito desejável que se elabore um Plano de Marketing, relatando cada uma das atividades. Esse Plano é um documento que deve concentrar as informações necessárias ao andamento harmônico das atividades.

A necessidade de elaboração desse documento é diretamente proporcional à quantidade de pessoas envolvidas nesse processo. Escritórios pequenos, ou profissionais atuando individualmente, podem prescindir dessa documentação.”

Análise dos comentários do Júri de Especialistas:

A maioria dos entrevistados do Júri de Especialistas aceitou os aspectos referentes à “Elaboração do Plano de Marketing”, com exceção do Especialista 09, que ressaltou a seguinte opinião: “A complexidade do plano pode variar de acordo com o escritório, mas independentemente do tamanho é importante que os objetivos, estratégias e táticas para alcançá-los estejam documentados para nortear as ações da banca”. O Quadro 33 apresenta a avaliação de todos os especialistas a respeito deste tópico.

Quadro 33 – Resultado do Júri de Especialistas acerca da etapa 03 do *Framework* – Elaboração do Plano de Marketing

Especialistas	Avaliação descrição da etapa	Avaliação Representação Esquemática da etapa	Comentários
01	Aceita parcialmente	Aceita parcialmente	Sem comentários.
02	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
03	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
04	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
05	Aceita totalmente	Aceita totalmente	“Já dizia Seneca, se não se sabe onde está indo, nenhum vento será favorável. Precisamos estruturar o Marketing com planejamento, experimentação prática e medidas de melhoria para evoluir.”
06	Aceita parcialmente	-	“O sucesso de um plano de Marketing e as atividades desenvolvidas a partir dele depende de um planejamento estratégico de negócios bem feito, de parcerias consolidadas com outras áreas, principalmente RH e TI, e do apoio institucional, da liderança, ao time de Marketing. A realidade é que as grandes bancas ainda têm muito o que amadurecer nesse processo de profissionalização de suas áreas institucionais, para que as

			lideranças empoderem essas cadeiras e entendam que somente assim será possível evoluir como organização. Dessa forma, pensando em escritórios menores, acredito que o cenário seja muito duro.”
07	Aceita parcialmente	Aceita totalmente	“Na minha opinião, mesmo que um advogado individual deveria se valer de anotações sobre seu plano. As formalidades se tornam desnecessárias, mas palavras escritas possuem um peso e um valor muito grande, além de permitirem maior organização das ideias. Sempre sugiro anotações de um plano de Marketing!”
08	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
09	Discorda parcialmente	Aceita totalmente	“A complexidade do plano pode variar de acordo com o escritório, mas independentemente do tamanho é importante que os objetivos, estratégias e táticas para alcançá-los estejam documentados para nortear as ações da banca.”
10	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.
11	Aceita parcialmente	Aceita totalmente	“Independente de escritórios pequenos ou profissionais individuais podem dispensar a elaboração do Plano de Marketing, na minha opinião não devem dispensar. Pois muito além de ser um documento a ser compartilhado com os envolvidos, será o documento contendo todo o plano definido, sendo importante para que os próprios profissionais, mesmo que individuais, o consultem constantemente para não se distanciarem do plano.”
12	Aceita totalmente	Aceita totalmente	Sem comentários.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os Especialistas apontaram que os objetivos, estratégias e táticas são ações fundamentais para que o plano de Marketing seja elaborado com qualidade. Nesse sentido, Plantikow (2017) corrobora que a elaboração de um plano de Marketing efetivo é uma tarefa de fundamental importância para o advogado e seu escritório. Nesse planejamento, ficarão registradas todas as estratégias e ações que serão executadas, para que a empresa possa atingir os objetivos traçados e os resultados esperados pelo escritório de advocacia, em curto, médio e longo prazos.

Tendo como base as informações obtidas por meio dos comentários realizados pelo Júri de Especialistas, a opinião deles foi acatada, tendo em vista que a literatura aponta para o fato de a elaboração de um Plano de Marketing exigir um minucioso estudo do ambiente interno da empresa, envolvendo a conjuntura em que está inserida, a visão que possui de si mesmo e a imagem que pretende explanar, o que considera como estratégico e como base para a atuação no mercado, a forma como o seu corpo técnico está estruturado e as vantagens competitivas que possui ou precisa desenvolver (ROCHA, 2018).

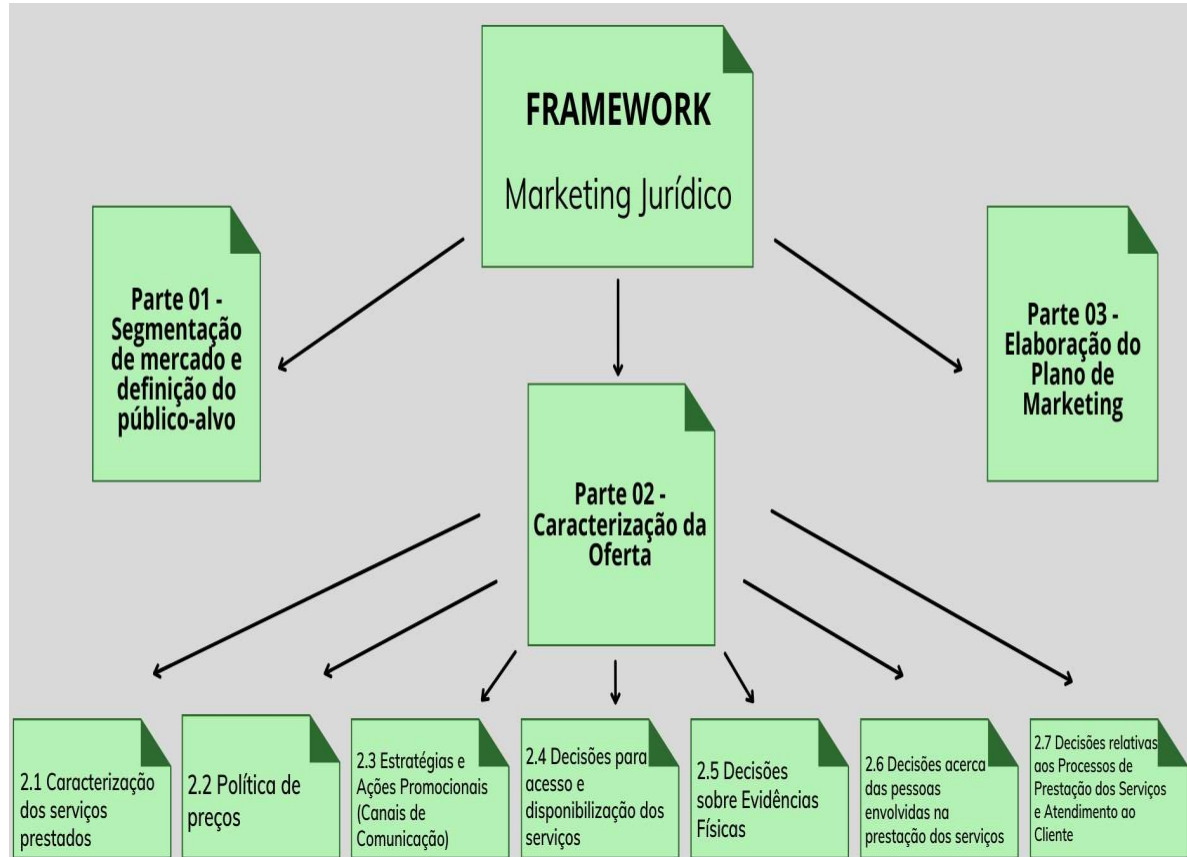
4.5 Versão final do *Framework* proposto

Quadro 34 – Versão Final do *Framework*

VERSÃO FINAL DO FRAMEWORK
<p>A versão final do <i>Framework</i> apresentada a seguir está composta pela Representação Esquemática, a qual dispõe das informações presentes em cada tópico referente à estrutura do <i>Framework</i> e à Descrição Operacional onde estão detalhadas cada uma das etapas validadas pelos Especialistas.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Representação Esquemática</u></p> <p>A Representação Esquemática exposta a seguir apresenta as atividades de Marketing passíveis de serem utilizadas nos Serviços Profissionais Jurídicos, organizadas da seguinte forma: Parte 01 – Segmentação de mercado/definição do público alvo; Parte 02 – Caracterização da oferta subdividida em 2.1) caracterização dos serviços prestados a cada segmento; 2.2) política de preços; 2.3) estratégias e ações promocionais; 2.4) decisões para acesso e disponibilização dos serviços; 2.5) decisões sobre evidências físicas; 2.6) decisões acerca das pessoas envolvidas na</p>

prestação dos serviços; 2.7) decisões relativas aos processos de prestação dos serviços e atendimento ao cliente; Parte 03 – Elaboração do Plano de Marketing.

Framework – Representação Esquemática



Descrição Operacional do Framework

Serão apresentadas, a seguir, as Descrições Operacionais de cada uma das etapas para implementação das atividades de Marketing possíveis de serem utilizadas nos Serviços Profissionais Jurídicos, as quais foram apresentadas na Representação Esquemática.

Parte 01 – Segmentação de mercado e definição do público-alvo

Uma planificação de atividades de Marketing se inicia com a definição do perfil do público-alvo. No caso dos serviços jurídicos, essa atividade corresponde à definição da(s) área(s) de especialização – Tributário, Cível, Criminal, Administrativo, Societário, Contratos Empresariais, Fusões e Aquisições, Trabalhista, etc. – e da identificação do perfil da clientela correspondente. Essa tarefa será necessária para a localização e a quantificação da clientela e para a

correta definição da oferta que será entregue ao mercado e, por decorrência, das estratégias e ações de Marketing a ela pertinentes.

A escolha dos segmentos, caracterizados pelas áreas de especialização dos serviços jurídicos, será influenciada pela capacitação dos profissionais envolvidos na atividade jurídica, objeto do planejamento de Marketing.

Para a identificação adequada dos segmentos de mercado, há necessidade de informações, as quais nem sempre estão disponíveis. Essas informações podem ser caracterizadas como a) dados secundários, isto é, estão disponíveis para acesso direto, bastando localizá-los ou b) dados primários, ou seja, há necessidade de uma pesquisa de campo para conhecê-los. Neste caso, recomenda-se a contratação de um instituto de pesquisa especializado.

Recomenda-se, também, que, para cada um dos segmentos escolhidos, deverá ser desenvolvida uma planificação de Marketing correspondente.

Parte 02 – Caracterização da Oferta

Após concluída a atividade de segmentação do(s) mercado(s) alvo e da determinação do perfil dos clientes correspondentes, será possível, e necessária, a elaboração da oferta a ser oferecida a esses clientes. Vale lembrar que, se a escolha recair em mais de um segmento, o Plano de Marketing aqui tratado deverá ser ajustado, no que couber, a cada um deles.

A oferta transcende à descrição do serviço a ser prestado; ela é composta, também, pelos preços praticados, pelas ações promocionais desenvolvidas, pela localização dos escritórios, pelas evidências físicas que correspondem aos aspectos tangíveis presentes no atendimento aos clientes, pelo atendimento oferecido pelas pessoas envolvidas na prestação dos serviços e, finalmente, pelos procedimentos operacionais que garantirão a homogeneidade no atendimento aos clientes.

Importante observar que é imperioso manter homogeneidade entre os fatores que compõem a oferta e torná-la compatível e harmônica com o perfil do público-alvo selecionado. Assim, por exemplo, se o público escolhido for de baixa renda, fatores como o preço, a localização do escritório, as evidências físicas, os meios de comunicação utilizados, entre outros, deverão ser adequados a esse perfil.

A seguir, trataremos de cada um desses fatores que compõem a oferta.

Atividade 2.1 – Caracterização dos serviços prestados

Uma característica dos serviços jurídicos é que eles serão desenvolvidos de forma individualizada, para atendimento das expectativas de benefício de cada um dos clientes *per se*, considerando-se as especificidades de cada caso. Nesse sentido, é importante identificar e deixar claro qual o serviço, o que está incluído nele, os limites da prestação do serviço e exatamente o que será feito e cobrado, para evitar dissabores e até questões éticas.

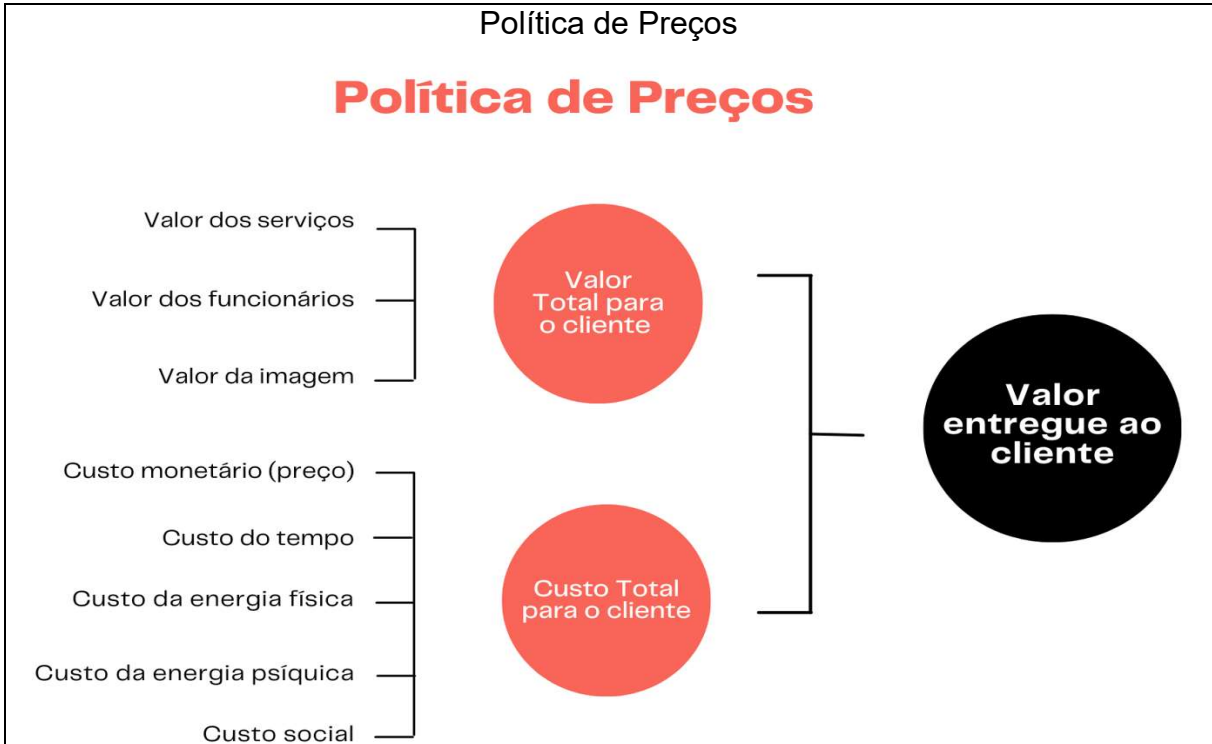
Em virtude da intangibilidade dos serviços, é importante lembrar que, mesmo satisfazendo as expectativas de benefício dos clientes, sua essência é a experiência com valor, vivida pelo cliente. Ao serem oferecidos, os serviços têm um maior ou menor grau de tangibilidade, dada a necessidade de uso de objetos tangíveis em sua execução. Sobre isso, trataremos mais detalhadamente na atividade relativa às decisões sobre as evidências físicas.

Uma das possibilidades de tangibilizar os serviços jurídicos é a elaboração de proposta ou contratos que explicitem as características e amplitude deles. No caso de serviços complexos ou contínuos, o estabelecimento prévio dessas condições é importante.

Atividade 2.2 – Política de Preços

A Estratégia de Preços deve contemplar o valor total a cargo do cliente, compostos pelo valor pecuniário que cabe ao cliente arcar quando contrata o serviço ofertado e, também, pelos custos não financeiros, como os sociais, os psicológicos, o tempo, a negociação e outros que possam se apresentar em cada caso.

Uma característica do estabelecimento de preço para o setor de serviços, incluindo os jurídicos, é a dificuldade de identificar aspectos objetivos e mensuráveis que possam ser utilizados para estabelecer o preço a cobrar. Por exemplo: como aferir o valor da competência e da reputação de um profissional do direito? Assim, ainda que não se possa definir uma fórmula padrão para a fixação dos preços, deve-se ter em mente que o valor total a ser percebido pelos clientes é composto pelos seguintes fatores:



Fonte: Kotler e Keller (2012, p.131).

No caso da área do Direito, deve-se ter como direcionamento as Tabelas de Honorários Advocatícios, e isso pode variar de uma área de prática para outra. De acordo com a OAB da Seccional da Paraíba (2021), a Resolução Nº 12/2021/CP dispõe a respeito da fixação de parâmetros mínimos para cobrança de honorários advocatícios no Estado da Paraíba, como pode ser observado no *site* a seguir: <https://www.oabpb.org.br/tabela-de-honorarios>.

Atividade 2.3 – Estratégias e Ações Promocionais (Canais de Comunicação)

A promoção dos serviços jurídicos é atividade regulada pelas normas de ética estabelecidas para a atividade. Assim, de forma expressa, o Art. 39 do Capítulo VIII, do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil estabelece: “A publicidade profissional do advogado tem caráter meramente informativo e deve primar pela discrição e sobriedade, não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão”. No mesmo sentido é o *caput* do Art. 3º do Provimento n.º 205/2021: “A publicidade profissional deve ter caráter meramente informativo e primar pela discrição e sobriedade, não podendo configurar captação

de clientela ou mercantilização da profissão, sendo vedadas as seguintes condutas (...).”.

(...) I - referência, direta ou indireta, a valores de honorários, forma de pagamento, gratuidade ou descontos e reduções de preços como forma de captação de clientes;

II - divulgação de informações que possam induzir a erro ou causar dano a clientes, a outros(as) advogados(as) ou à sociedade;

III - anúncio de especialidades para as quais não possua título certificado ou notória especialização, nos termos do parágrafo único do art. 3º-A do Estatuto da Advocacia;

IV - utilização de orações ou expressões persuasivas, de autoengrandecimento ou de comparação;

V - distribuição de brindes, cartões de visita, material impresso e digital, apresentações dos serviços ou afins de maneira indiscriminada em locais públicos, presenciais ou virtuais, salvo em eventos de interesse jurídico. [...] (OAB, 2021, p. 02).

Mediante essas informações, o Art. 6º do Provimento 205/2021 estabelece a seguinte orientação:

Art. 6º Fica vedada, na publicidade ativa, qualquer informação relativa às dimensões, qualidades ou estrutura física do escritório, assim como a menção à promessa de resultados ou a utilização de casos concretos para oferta de atuação profissional. Parágrafo único. Fica vedada em qualquer publicidade a ostentação de bens relativos ao exercício ou não da profissão, como uso de veículos, viagens, hospedagens e bens de consumo, bem como a menção à promessa de resultados ou a utilização de casos concretos para oferta de atuação profissional (OAB, 2021, 03).

Por sua vez, os Arts. 40 e 41 do mesmo Código de Ética especificam:

“Art. 40. Os meios utilizados para a publicidade profissional não de ser compatíveis com a diretriz estabelecida no artigo anterior, **sendo vedados:**

I -a veiculação da publicidade por meio de rádio, cinema e televisão;

II -o uso de outdoors, painéis luminosos ou formas assemelhadas de publicidade;

III -as inscrições em muros, paredes, veículos, elevadores ou em qualquer espaço público;

IV -a divulgação de serviços de advocacia juntamente com a de outras atividades ou a indicação de vínculos entre uns e outras;

V -o fornecimento de dados de contato, como endereço e telefone, em colunas ou artigos literários, culturais, acadêmicos ou jurídicos, publicados na imprensa, bem assim quando de eventual participação em programas de rádio ou televisão, ou em veiculação de matérias pela Internet, sendo permitida a referência a e-mail;

VI -a utilização de mala direta, a distribuição de panfletos ou formas assemelhadas de publicidade, com o intuito de captação de clientela.

Parágrafo único. Exclusivamente para fins de identificação dos escritórios de advocacia, é permitida a utilização de placas, painéis luminosos e inscrições em suas fachadas, desde que respeitadas as diretrizes previstas no artigo 39.

Art. 41. As colunas que o advogado mantiver nos meios de comunicação social ou os textos que por meio deles divulgar não deverão induzir o leitor a litigar nem promover, dessa forma, captação de clientela.”

Diante dessas restrições, as ações promocionais devem assumir caráter apenas informativo e ficam restritas a algumas atividades de Relações Públicas e a utilização apenas de alguns meios de comunicação.

Entre as atividades de Relações Públicas, destacam-se: palestras, assessoria de imprensa, entrevistas, atuação como fonte de consulta em matéria jornalística, publicação de artigos técnicos, informativos ou opinativos no meio acadêmico e na imprensa em geral.

Com relação aos meios de comunicação possíveis de serem utilizados, destacam-se as ações no âmbito do Marketing Digital, tais como: *LinkedIn, Facebook, Instagram, WhatsApp, Telegram, Twitter, TikTok, E-mail Marketing, Sites, Plataformas de podcast, YouTube*. Importante lembrar que estas ações de comunicação não podem ter conotação explícita de captação de clientes, como, por exemplo, enfatizar o sucesso do profissional em alguma área do direito, a divulgação de endereço e telefone para contato, entre outros.

A elaboração gráfica da marca e sua divulgação são permitidas nos cartões de visita e na identificação do escritório. Assim, recomenda-se que se desenvolva um logotipo que tornará a marca memorável, e sua utilização, homogênea em todas as circunstâncias. Além disso, o advogado poderá apresentar as suas qualificações acadêmicas com todas as suas formações e pós-graduações, instituições jurídicas das quais faça parte, cargos que tenha exercido, as suas especialidades de atuação e seus contatos profissionais.

Para as atividades de comunicação e promoção, recomenda-se a contratação de profissionais ou empresas especializadas, tais como assessorias de imprensa, visando a uma gestão adequada do relacionamento com a imprensa e assessoria em Marketing Digital para orientar a utilização adequada da Internet e para a produção de conteúdo a ser utilizado nessas ações.

Estes são alguns exemplos comuns de canais que podem ser utilizados na sua estratégia de Marketing Jurídico. Neste caso, não é necessário escolher apenas um canal. Isto é, você pode optar por uma estratégia que seja composta de diferentes formatos de conteúdo, replicados ou divulgados em diferentes canais.

Atividade 2.4 – Decisões para acesso e disponibilização dos serviços

Essas decisões incluem a escolha do local para instalação do(s) escritório(s) e das maneiras a serem utilizadas para a execução e entrega dos resultados dos serviços prestados.

Essa escolha será influenciada pela localização dos lugares em que os serviços serão desenvolvidos (Fóruns, Repartições Públicas, etc.), bem como pela localização dos clientes, em especial, se existir uma concentração geográfica deles.

A utilização da Internet tem simplificado essa atividade, tanto no âmbito do desempenho profissional quanto na aproximação e no diálogo com os clientes. Outrossim, nota-se a importância das redes sociais e do movimento de migração para o digital, ocorrido principalmente ao longo do período pandêmico, quebrando barreiras geográficas na aquisição de clientes.

Refere-se às atividades de como a empresa decidiu fazer a distribuição de seus produtos e serviços aos seus clientes, no local e momento certos. Como os serviços são perecíveis, ou seja, não podem ser estocados, a empresa prestadora deve planejar sua disponibilização no momento exato em que o consumidor deseja, para bem atender o mercado em que opera. Cabe a cada empresa escolher a melhor maneira de disponibilizar seus bens e serviços, de modo que satisfaça as necessidades de seus consumidores. A Internet pode ser uma importante aliada na distribuição. Vender por meio de comércio eletrônico trouxe inúmeras facilidades e comodidade a milhares de consumidores.

A Praça relaciona-se ao critério organizacional, ao modo como os serviços são dispostos para o público estratégico. Exemplificando nos escritórios de advocacia, seria o caso da localização do estabelecimento, tendo o cliente a certeza de que, em determinada data, ele terá o atendimento garantido.

Atividade 2.5 – Decisões sobre Evidências Físicas

Como os serviços são intangíveis e, sem conhecimento prévio, não há como o cliente ter certeza se ficará satisfeito ao final dele, exceto se passar pela experiência do serviço, os consumidores de serviços buscam evidências físicas, que possam auxiliá-los a obterem “pistas” tangíveis sobre a qualidade e a confiabilidade

dos serviços. Por exemplo: prédios, ambiente interno e externo, veículos, aparência dos profissionais, relatórios ou pareceres entregues, materiais impressos, mobília interior, equipamentos, entre outros, podem exercer forte influência sobre a impressão do cliente em relação aos serviços a serem prestados e à perspectiva de satisfação futura.

A Internet surgiu para quebrar os muros físicos, e essas evidências hoje não são mais determinantes na contratação dos serviços, tendo em vista que se pode exercer a advocacia completamente digital por meio de redes sociais e *sites* bem elaborados. Os relatórios e outras iniciativas, como *Rankings* Jurídicos e Assessoria de Imprensa, são um ótimo canal para tangibilizar a institucionalização dos Advogados. No campo digital, os relatórios nas redes sociais podem trazer uma inteligência não apenas de crescimento, mas também do perfil do prospecto para ajuste no planejamento e conversão efetiva.

Atividade 2.6 – Decisões acerca das pessoas envolvidas na prestação dos serviços

As pessoas aqui referidas correspondem ao(s) próprio(s) profissional(is) responsável(is) pela prestação dos serviços, bem como aos demais colaboradores que também participam do processo. Essas decisões contemplam os processos de recrutamento, seleção, treinamento de pessoas, além da retenção de talentos para garantir clientes satisfeitos. Esta é uma atividade importante, pois o serviço é prestado por pessoas que, na maioria das vezes, interagem com os clientes para a produção dos serviços e acabam por exercer papel de relevância para o alcance da qualidade desejada.

A prestação de serviços em geral (e dos jurídicos em específico) depende da interação entre advogados, funcionários e clientes. Daí a necessidade de garantir profissionais capacitados para esse atendimento.

Atividade 2.7 – Decisões relativas aos Processos de Prestação dos Serviços e Atendimento ao Cliente

Na atividade 2.6, vimos que os serviços são prestados por pessoas e a importância do desempenho de cada uma delas para o alcance dos resultados desejados. Entretanto, por melhor que seja o funcionário, teremos muitos problemas se cada um resolver agir de maneira independente. Assim, visando garantir o mesmo padrão de qualidade a todos os clientes atendidos, há a necessidade de garantir a homogeneidade nos procedimentos da prestação de bons serviços. Isso é o que se espera da definição de processos organizacionais que deverão nortear o desempenho de cada colaborador.

Esses processos envolvem todas as atividades e procedimentos a serem realizados na prestação do serviço, incluindo sistemas de execução e operação deles. Como um serviço é realizado por meio de uma sequência de atividades conduzidas por método, precisa ser bem desenvolvido, para que não se torne um serviço lento, ineficaz e burocrático, causador da insatisfação dos clientes.

Dessa forma, os processos a serem desenvolvidos nesta atividade referem-se à homogeneização das formas como a organização é capaz de fazer negócios, ou seja, as medidas que precisam ser tomadas para homogeneizar os serviços prestados, visando à satisfação de todos os clientes, independente de quem os atenda.

Parte 03 – Elaboração do Plano de Marketing

Com o intuito de poder compartilhar as ações propostas com todos os envolvidos nas atividades de prestação de serviços, é muito desejável que se elabore um Plano de Marketing, relatando cada uma das atividades. Esse Plano é um documento que deve concentrar as informações necessárias ao andamento harmônico das atividades.

A necessidade de elaboração desse documento é diretamente proporcional à quantidade de pessoas envolvidas nesse processo. Escritórios pequenos, ou profissionais atuando individualmente, podem prescindir dessa documentação. Desse modo, a complexidade do plano pode variar de acordo com o escritório, mas, independentemente do tamanho, é importante que os objetivos, estratégias e táticas para alcançá-los estejam documentados para nortear as ações da banca.

Diante dessas explicações e da apresentação do *Framework*, nota-se que o estudo atingiu seus objetivos, podendo contribuir para a adoção das práticas de Marketing voltadas aos Serviços Profissionais Jurídicos.

5 CONCLUSÃO

O estudo foi desenvolvido com a premissa de analisar maneiras de desenvolver e implementar estratégias e ações de Marketing em atividades profissionais de prestação de serviços jurídicos, de modo que fosse possível realizar a criação de um *Framework* que auxiliasse os advogados na divulgação dos serviços profissionais jurídicos. Para tal, buscou-se compreender os aspectos gerais sobre produtos e serviços relacionados ao Marketing e aos tipos de Marketing que apoiam os serviços profissionais jurídicos.

A partir dos resultados, foi possível identificar o conhecimento dos profissionais acerca do Marketing, de modo que a atuação no Marketing Jurídico esteve voltada às ações publicitárias; o uso das mídias sociais, como *Instagram*, *Facebook*, *WhatsApp*, *Telegram* e *Twitter*; consultoria de Marketing Jurídico e as orientações de Marketing. Com relação à divulgação pessoal/profissional, destaca-se o ingresso nas redes sociais, a produção de conteúdos e atrelar Marca Individual e Institucional.

Com relação às Práticas de Marketing utilizadas pelos profissionais, os entrevistados apontaram a Reputação do Escritório e a presença de Escritórios Especializados como sendo práticas relevantes de Marketing na busca por atrair clientes. Outro ponto importante lembrado pelos entrevistados foi a Indicação e o Atendimento à Pessoa Jurídica, pois, segundo eles, a clientela fidelizada é parte indispensável para a realização da Prática de Marketing.

O uso de Ferramentas Digitais foi bem apontado pelos profissionais entrevistados e incluiu as Redes Sociais, *E-mail Marketing*, Programas de Controle Processual e os serviços de *Streaming*, como é o caso do *YouTube*.

No tocante às potencialidades e limitações do Marketing Jurídico ao lembrar-se do Benefício do Cliente, foram discutidos o Ranking Jurídico, a Satisfação do Cliente, as Estratégias de Impulsão e o foco no Público-Alvo. Ao discorrer sobre a visibilidade ao Serviço Prestado, foram destacados sete pontos importantes: Marketing Digital, *Networking*, Perfil do Cliente, Planejamento Estratégico, *Ranking*, Reforço da Imagem e Credibilidade Profissional.

Ao abordar a comunicação com Ética e Cumprimento das Regras, destaca-se a comunicação com clientes potenciais e reais, levando em consideração os seguintes pontos: a credibilidade, a divulgação entre os clientes, o entendimento da necessidade do cliente e a adaptação à Pandemia. Outro fator apontado para o cumprimento das

regras foram as ações desenvolvidas para não violação do direito à informação, de modo que fosse possível adaptar-se ao Mercado Jurídico, aproximar-se do cliente, realizar a atividade de forma lícita, democratizar as atividades, participar e patrocinar eventos, disponibilizar a tabela de honorários e divulgar os conteúdos por meio dos meios de comunicação.

As limitações éticas e legais nas Práticas de Marketing foram associadas a algumas questões, como é o caso do Conservadorismo identificado em classes de Advogados mais conservadores, no que se refere às mudanças no meio digital; a Desigualdade Financeira que existe entre os escritórios de advocacia, fazendo com que o Marketing desenvolvido por escritórios com uma maior estrutura apresente vantagens frente àqueles que não dispõem da mesma estrutura.

A Evolução do Provimento da OAB nº 205/2021 e a falta de informação sobre este Provimento também foram relacionadas às limitações éticas e legais nas Práticas de Marketing, uma vez que o Provimento da OAB nº 205/2021 poderia ter uma melhor divulgação e ser amplamente discutido; e a Atualização Desnecessária do Provimento da OAB nº 205/2021 foi mencionada pelos entrevistados, por relatarem que o Provimento nº 94/2000 já atendia o Código de Ética e Disciplina da OAB.

Por fim, dentre as sugestões para mudanças ou manutenção das regras atuais apontados pelos especialistas, destacam-se: o avanço do Provimento da OAB nº 205/2021, que, por sua vez, apresentou maior liberdade e segurança na divulgação do conteúdo jurídico; a existência de mais Profissionais Capacitados. Há também a necessidade de que ocorra uma maior Maturação do Provimento Atual, para que se possa sugerir mudanças ou manter as regras atuais. Nesse escopo, também é necessário que aconteça a realização do Ensino e a Divulgação do Provimento atual, para que se possa realizar uma análise mais profunda nos próximos anos, no intuito de observar as evoluções do Marketing Jurídico e, possivelmente, fazer uma revisão deste Provimento.

Diante desse cenário, compreende-se o Marketing Jurídico como as estratégias de Marketing cabíveis, dentro da área jurídica e exercido de forma compatível com os preceitos éticos e respeitadas as limitações impostas pelo Estatuto da Advocacia (Lei n. 8.906/1994), Código de Ética e Disciplina da OAB (Resolução nº 02/2015) e pelo Provimento nº 205/2021 da OAB, buscando informar os clientes e emergindo como uma possibilidade de auxiliar os advogados na busca pela diferenciação no mercado.

Entretanto, ao longo dos anos, observaram-se diversas mudanças na sociedade, na ciência e na tecnologia, principalmente, a partir do uso das ferramentas digitais. Tais mudanças tornaram os clientes cada vez mais atentos aos serviços e aos profissionais. Nesse sentido, o Advogado precisou se atualizar e se adaptar às novas formas de interagir com os seus clientes ou clientes em potencial, além de criar mecanismos para se destacar nesse mercado de trabalho cada vez mais concorrido, exigente e dinâmico.

Pensando nisso, o Provimento nº 205/2021 da OAB admite que as ferramentas tecnológicas possam ser utilizadas desde que seja com o objetivo de auxiliar os(as) advogados(as) a serem mais eficientes em suas atividades profissionais, sem suprimir a imagem, o poder decisório e as responsabilidades do profissional, levando em consideração o bom senso e os preceitos éticos preconizados pelo Código de Ética e Disciplina da OAB.

Finalmente, no intuito de auxiliar os(as) advogados(as) com relação às atividades de Marketing utilizadas nos Serviços Profissionais Jurídicos, considerando os preceitos éticos do Código de Ética e Disciplina da OAB, as opiniões dos entrevistados e a literatura consultada, foi desenvolvido o *Framework* que apresenta um roteiro para planejamento dessas atividades, após a contribuição e a validação dos Especialistas. Esse Framework está apresentado no subitem 4.5.

6 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PRÓXIMAS PESQUISAS

A tese esbarrou em algumas limitações, como, por exemplo, a demora para coletar os dados, uma vez que ocorreu durante o período de distanciamento social vivenciado na Pandemia, culminando, assim, na dificuldade para se ter contato com a população que iria compor a amostra da pesquisa.

Dessa forma, foi necessário entrar em contato com os possíveis entrevistados, mediante o envio de mensagens pelo *e-mail*, *WhatsApp* ou, ainda, pelo *Instagram*, o que, por sua vez, dificultava para se ter um *feedback* acerca da participação, sendo necessário que as mensagens fossem reenviadas para obter alguma resposta positiva no tocante à aceitação e à participação no presente estudo. Entretanto, mesmo quando respondiam, não tinham um horário oportuno para que fossem realizadas as entrevistas, demandando mais tempo e disponibilidade para aplicar o roteiro.

Diante desses fatores limitantes para o desenvolvimento da pesquisa, foi necessário entrar em contato com o maior número possível de profissionais de diversos Estados do Brasil, que atuassem na área do Direito, Administração e/ou Marketing e que atendessem a prerrogativa de terem experiência nos Serviços de Marketing Jurídico. Desse modo, a amostragem conseguiu atingir a saturação teórica, contribuindo para a qualidade dos resultados encontrados.

As sugestões para novos estudos poderiam ser direcionadas ao aprimoramento da interpretação correta dos conceitos presentes tanto no Código de Ética e Disciplina da OAB, quanto no Provimento nº 205/2021 da OAB, para que os Advogados pudessem utilizar as mais variadas ferramentas para impulsionar as práticas de Marketing voltadas aos Serviços Jurídicos, observando, ainda, como a OAB Nacional e os Tribunais de Ética e Disciplina das Seccionais vai interpretando e aprimorando a aplicação do provimento antes citado. Para tal, seria importante que esses profissionais apresentassem um maior conhecimento acerca do provimento e das suas atualizações.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Pedro Henrique Melo; SIMÕES, José Alexandre. Aplicação de método multicritério na escolha de escritório de advocacia. **Rev. Bras. Biom.**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 509-527, 2012. Disponível em: http://jaguar.fcav.unesp.br/RME/fasciculos/v30/v30_n4/A8_Pedro.pdf. Acesso em: 30 out. 2022.
- AL-TABTABAE, Firas Adnan Abbas; HAMID, Waqar Jalil. Knowledge management infrastructure and its role in achieving cyber marketing: an analytical study of the opinions of a sample of employees in the two mobile telecommunications companies, Zain and Asia Cell, in Iraq. **PJAEE - Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology**, v. 19, n. 1, p. 1385-1397, 2022. Disponível em: <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/10909/9828>. Acesso em: 22 fev. 2022.
- ALVES, Felipe Kenzo Torres. **Advocacia 4.0**: o uso de *softwares* que produzam conteúdo jurídico nos escritórios de advocacia. 2020. 149p. Dissertação [Mestrado]. Instituto Brasiliense de Direito Público. Brasília, 2020. Disponível em: https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/2984/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o_%20%20FELIPE%20KENZO%20TORRES%20ALVES_MESTRADO%20EM%20DIREITO_2020.pdf. Disponível em: 20 jan. 2022.
- ALVES, Giovanni; GONÇALVES, Luís Henrique do Nascimento; CASULO, Ana Celeste. Democratização e Tecnocapitalismo: O Brasil na Era Neoliberal. **Revista PerCursos**, Florianópolis, v. 21, n. 45, p. 24-49, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://revistas.udesc.br/index.php/percursos/article/view/1984724621452020024>. Acesso em: 08 set. 2021.
- ANDRADE, Otávio Morato de. O uso de inteligência artificial nos escritórios de advocacia: aspectos éticos e práticos. **Revista Juscontemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, p. 1-21, ago., 2022. Disponível em: <https://revistajuscontemporanea.trf2.jus.br/index.php/revistajuscontemporanea/article/download/318/379/>. Acesso em: 10 mar. 2023.
- ASENSI, Felipe Dutra. **Marketing Jurídico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- AUGUSTO, Marion Neves; ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo de. Marketing de relacionamento: a gestão do relacionamento e suas ferramentas para fidelização de clientes. **Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós**, ISSN 2179-9636, ano 5, n. 18, jun., 2015. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509161603.pdf. Acesso em: 08 mai. 2021.
- AZEVEDO, Gabriella Forati; SOARES, Valéria Deluca. O branding nas redes sociais digitais: um estudo nas Agências de Publicidade e Propaganda de Porto Alegre. **Revista Praxis – Teoria e prática publicitária**, ISSN 2596-1497, v. 01, 2018. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ipa/index.php/praxis/article/view/650>. Acesso em 05 set. 2021.

BALLBACK, Jane; SLATER, Jan. **Marketing Pessoal: Como Orientar sua Carreira para o Sucesso**. 1. ed. Garulhos: Parma Ltda, 1999.

BARBOSA, Priscilla Mayer. **Economia colaborativa e branding: a construção da marca “casa da transição”**. 2017. 61p. Monografia (Graduação). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2017. Disponível em: <https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/48577/ECONOMIA%20COLABORATIVA%20E%20BRANDING.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 set. 2021.

BERTO, Daiana; SOARES, Valéria Deluca. Branding e B2B: um estudo sobre as estratégias formuladas pelas agências de publicidade e propaganda. **Revista Práxis – Teoria e prática publicitária**, ISSN 2596-1497, v. 01, 2018. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ipa/index.php/praxis/article/view/653>. Acesso em 05 set. 2021.

BERTOZZI, Rodrigo; BUCCO, Renata. **Marketing Jurídico: O Poder das Novas Mídias & Inteligência Artificial**. 2. ed. Juruá, 2017.

BERTOZZI, Rodrigo. **Marketing Jurídico: a nova guerra dos advogados**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2006.

BORBA, Darci de; CHAVES, Marcirio Silveira. Uma análise integrativa de frameworks de implementação da gestão do conhecimento: proposta de uma agenda de pesquisa. **Revista Alcance**, v. 28, n. 2, p. 258-277, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4777/477767135008/html/>. Acesso em: 26 mai. 2022.

BORDENAVE, Juan Enrique Dias. **Além dos Meios e Mensagens: introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistemas e ciência**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BORGES, Ana Felisbela Frescata. **Importância da presença online: o caso do setor privado de lares de idosos em Setúbal**. 2019. 81p. Dissertação [Mestrado]. Escola Superior de Ciências empresariais. 2018. Disponível em: http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31358/1/Disserta%c3%a7%c3%a3oFINAL_AnaBorges.pdf. Acesso em 13 mai. 2021.

BORGES, Carlos Vinícius Gonçalves de Souza. **Advogado empreendedor: seu perfil no mundo jurídico**. 2021. 56p. Monografia (Graduação). Centro Universitário Ages. Paripiranga, 2021. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/20096/1/Monografia%20-%20Carlos%20Vin%c3%adcius%20-%20corrigida%20.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2022.

BRAGA, Ricardo Peake. A publicidade na advocacia. **Migalhas**, ISSN 1983-392X set., 2016.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil, Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 25 mai. 2020.

BRASIL. **Lei Nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm#:~:text=suas%20Disposi%C3%A7%C3%B5es%20Transit%C3%B3rias.-,Art.,intervindo%20nas%20rela%C3%A7%C3%B5es%20de%20consumo. Acesso em: 13 mai. 2021.

BRASIL. **Lei Nº 8.906, de 4 de julho de 1994**. 1994. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8906.htm. Acesso em: 10 dez. 2023.

CAMBRIDGE DICTIONARY. **Framework**. 2020. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/framework>. Acesso em: 14 jan. 2020.

CAMPOS, Ana Carolina Vieira de. **Caracterização da Segmentação dos Consumidores do Retalho Alimentar Online** - Como adaptar a comunicação ao público-alvo? 2021. 80p. Dissertação (Mestrado). Universidade Católica Portuguesa. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/34926/1/202748871.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2023.

CAPPELLARI, Rodrigo Toaldo. Marketing pessoal e posicionamento de marca no mercado de serviços profissionais: uma tentativa de conciliação entre os preceitos éticos do advogado e as ferramentas de marketing em sua atividade profissional. **Revista Eletrônica de Administração (Online)**, ISSN 1413-2311, v. 10, n.1, ed. 18, jan-jun., 2011. Disponível em: <http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/rea/article/view/486/0>. Acesso em 05 mai. 2021.

CARLONI, Paola Regina; OLIVEIRA, Juliana Rocha de. Marketing jurídico: uma estratégia eficiente para advogados brasileiros. **Revista Eletrônica de Educação da Faculdade Araguaia**, v. 10, p. 135-149, 2016. Disponível em: https://sipe.uniaraquia.edu.br/index.php/REVISTAUNIARAGUAIA/article/view/442/pdf_63. Acesso em 05 mai. 2021.

CATIBE, Matheus Pereira; MOURA, Aline Teodoro de. Incidência tributária nos serviços de streaming: a controvérsia jurídica entre o ISS e o ICMS. **Revista Acadêmica de Direito da UNIGRANRIO**, v. 11, n. 2, 2021. Disponível em: <http://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/rdugr/article/view/7126/3492>. Acesso em: 30 out. 2022.

CDC, Código de Defesa do Consumidor. **Código de defesa do consumidor e normas correlatas**. 2 ed. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/533814/cdc_e_normas_correlatas_2ed.pdf?sequence=1. Acesso em: 25 mai. 2021.

CEPC, Código de Ética Profissional do Contabilista. **Norma Brasileira de Contabilidade NBC Nº 1 DE 07.02.2019**. 2019. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/legislacao/cepc.htm>. Acesso em: 25 mai 2021.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CEZARIO, Sarah Cristina da Silva; ZUCCHERATTE, Thays Sttefânia Barbosa. **O uso das mídias sociais na publicidade da advocacia e a legalidade entre padrões éticos**. 2021. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/13401/1/TCC%20Thays%20e%20Sarah%20-%20Dep%C3%B3sito%20final%20%281%29.pdf>. Acesso em: 24 set. 2022.

CILETTI, Donere. **Marketing pessoal**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CINTRA, Flavia Cristina. Marketing Digital: a era da tecnologia on-line. **Investigação**, v. 10, n. 1, p. 6-12, 2010. Disponível em: <https://publicacoes.unifran.br/index.php/investigacao/article/view/147>. Acesso em 08 mai. 2021.

CFM, Conselho Federal de Medicina. **Código de Ética Médica: Resolução CFM nº 2.217, de 27 de setembro de 2018, modificada pelas Resoluções CFM nº 2.222/2018 e 2.226/2019**. Brasília: Conselho Federal de Medicina, 2019. Disponível em: <https://portal.cfm.org.br/images/PDF/cem2019.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2021.

COSTA, Alexandre; CASTOR, Ingrid; ARAÚJO, Natália. **Workbook - Publicidade na Advocacia**: informações sobre o Marketing Jurídico Digital. Comissão de Fiscalização da Atividade Profissional da Advocacia. Ordem dos Advogados do Brasil, Minas Gerais, 2022. Disponível em: <https://www.oabmg.org.br/Areas/Publicacoes/doc/WORKBOOK%20Publicidade%20na%20Advocacia%20.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

COSTA, César Renato Ferreira da; VIEIRA, Francisco Giovanni David. Marketing no Brasil: pensamento e ação sob uma perspectiva historiográfica. **Caderno de Administração**, v. 15, n.2, p. 39-48, jul/dez., 2007. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/5134>. Acesso em: 29 mai. 2020.

COSTA, Michelle Teixeira da. **A aplicabilidade do Marketing e publicidade digital na atividade advocatícia**. 2022. 44p. Monografia (Graduação). Universidade São Judas Tadeu. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/28218/1/TCC-%20DEP%20c3%93SITO%20.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2023.

CROSSAN, Mary M.; LANE, Henry W.; WHITE, Roderick E. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522–537, jul. 1999. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259140>. Acesso em: 29 mai. 2020.

CRO-SP, Conselho Regional de Odontologia de São Paulo. **Código de Ética Odontológica**: Aprovada pela resolução CFO-118/2012. 2012. Disponível em: <http://www.crosp.org.br/uploads/etica/6ac4d2e1ab8cf02b189238519d74fd45.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2020.

CRUZ, Cleide Ane Barbosa da; SILVA, Lângesson Lopes da. Marketing Digital: Marketing para o novo milênio. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, ISSN 1983-6708, v. 7, n. 2, Pub.1, abr., 2014. Disponível em: <https://assets.unitpac.com.br/arquivos/revista/72/1.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2021.

DIAS, Viviane Cristina. **Proposta de um Framework conceitual de dados e padrões de análise para a definição de um Banco de Dados em Qualidade de Energia Elétrica**. 2004. 153p. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2004. Disponível em: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/EngEletrica_DiasVC_1.pdf. Acesso em 12 fev. 2022.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro: responsabilidade civil**. 22 ed. São Paulo: Saraiva, v. 7, 2008.

ERSE, Cristiano Starling; GUEDES, Aline Rocha. Peculiaridades do Marketing Jurídico. **Revista da Faculdade de Direito Padre Arnaldo Janssen**. ISSN 2316-6673, v. 3, n. 3, jan.-dez. 2011. Disponível em: <http://www.faculdadedireitoarnaldo.edu.br/revista/index.php/faculdadedireitoarnaldo/article/view/12>. Acesso em: 06 set. 2021.

ESCUDEIRO, Paulo Fernando de Magalhães; NEGRÃO, Keila Regina Mota; SABOYA, Sabrina Machado Petrola. Estratégias de marketing jurídico para posicionamento de escritórios de advocacia em Belém. **Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará – Belém**, ISSN 2358-1948, v. 7, n. 14, p. 111 - 131, dez., 2020. Disponível em: <http://revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/386/300>. Acesso em: 05 jul. 2021.

FALQUETO, Junia Maria Zandonade; HOFFMANN, Valmir Emil; FARIAS, Josivania Silva. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 52, p. 40-53, Dez., 2018. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/42da/dc7b542e3467f08a931541c39e866de21a5a.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2022.

FERRAZ JÚNIOR, Tercio Sampaio. **Direito, Retórica e Comunicação: Subsídios para uma Pragmática do Discurso Jurídico**. 3. ed. Disponível em: Grupo GEN, Grupo GEN, 2014.

FERRON, Mayara Damaceno Alonso. **Publicidade na advocacia à luz do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil**: uma nova realidade frente aos avanços da tecnologia. 2022. 70p. Monografia (Graduação). Universidade Federal Fluminense. Macaé, 2022. Disponível em:

<https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/24939/TCC%20Mayara%20Ferron%20-%20Banca%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 jan. 2023.

FINOTI, Lucas Lira; TOALDO, Ana Maria Machado; SCHWARZBACH, Loise Cristina; MARCHETTI, Renato Zancan. Processo de estratégia de Marketing: analisando as relações sequenciais entre suas atividades estratégicas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, DOI 10.7819, v. 21, n. 4, p. 767-787, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/fMC8CZ9zMY9fsZYKNsyWFWs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 nov. 2020.

FISCHER, Carmen Júlia; BARTH, Mauricio. **Publicidade, branding e vegetarianismo no Hareburger Fast-Food**. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Mauricio-Barth/publication/353741515_Publicidade_branding_e_vegetarianismo_no_Hareburger_Fast-Food/links/610d6d2a1e95fe241ab65e7e/Publicidade-branding-e-vegetarianismo-no-Hareburger-Fast-Food.pdf. Acesso em: 02 set. 2021.

FONSECA, Lísia Fernanda Bemvindo; MELO, Samuel Francisco Chaves de. Provimento 205/2021 da OAB como forma de inserção do advogado no mercado de trabalho. **Revista FT - Ciências Humanas**, out., 2023. Disponível em: <https://revistaft.com.br/provimento-205-2021-da-oab-como-forma-de-insercao-do-advogado-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 17 dez. 2023.

FONTELLES, Mauro José; SIMÕES, Marilda Garcia; FARIAS, Samantha Hasegawa; FONTELLES, Renata Garcia Simões. **Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa**. 2009. Disponível em: https://cienciassaude.medicina.ufg.br/up/150/o/Anexo_C8_NONAME.pdf. Acesso em: 07 mai. 2021.

FONTENELE, Ísis Passos de Matias Nunes. **A liderança e profissionalização de escritórios de advocacia**. 2021. 137p. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2021. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30410/FGV%20EAESP_MPGC_T.A_Isis%20Fontenele_BANCA%20_REVISADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 29 out. 2022.

FRAGA, Nádia Elôina Barcelos; MATTOS, Carla Erlar; CASSA, Gabriela de Almeida. O Marketing Profissional e suas interfaces; a valorização do bibliotecário em questão. **Perspectiva em Ciência de Informação**, v. 13, n. 2, p. 148-167, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/cMSSTs87Qt5ZJSqmchMd57s/?lang=pt>. Acesso em: 20 nov. 2020.

GALLAS, André Dal Monte. **Um estudo sobre como os estudantes de Administração da UFRGS desenvolvem o seu networking**. 2012. 52p. Monografia [Graduação]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/67484/000867320.pdf?sequence=1>. Acesso em: 26 nov. 2022.

GOMES, Neusa Demartini. Artigo: Publicidade ou Propaganda? É isso aí! **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 16, dez., 2001.

GOMEZ, Maria Nelida Gonzalez de. **A Ética da Informação de Luciano Floridi**: nas Trilhas da Filosofia. 2020.

GONÇALVES, João Pedro Bispo; SANTOS, Alisson Menezes dos. **A aquisição de palavras-chave e o patrocínio de postagens pela advocacia privada**. 2022.

Disponível em:

<http://ri.ucsal.br:8080/jspui/bitstream/prefix/4809/1/TCCJOAOGONCALVES.pdf>.

Acesso em: 10 jan. 2023.

GONÇALVES, Sónia Cristina Rodrigues. **Relatório de Estágio**: Marketing Digital na Federação Teqball Portugal. 2021. 57p. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa, 2021. Disponível em:

<https://recil.grupolusofona.pt/bitstream/10437/12073/1/Relat%c3%b3rio%20FTP%20-%20S%c3%b3nia%20Gon%c3%a7alves%20final%20com%20juri.pdf>. Acesso em:

02 ago. 2021.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campos, 1995.

GROSS, Nicole; LAAMANEN, Mikko. The knowledgeable marketing practitioner: practice and professional knowing in Marketing work. **Journal of Marketing Management**, v. 34, n. 13-14, p. 1172-1195, 2018. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.2018.1542412>. Acesso em: 22 nov. 2020.

GUMIERO, Bruno Bassetto; GRIGOLI, João Victor Kusunoki. O impacto da pandemia na carreira dos advogados e a ascensão do mercado digital na advocacia.

Toledo – Prudente Centro Universitário, v. 16, n. 16, 2020. Disponível em:

<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/8470/67649671#>.

Acesso em: 03 jun. 2023.

HOECKESFELD, Lenoir. **Práticas contemporâneas de marketing na perspectiva relacional em empresas de serviços profissionais**. 2017. 148p. Mestrado (Dissertação). Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis 2017. Disponível em:

https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/2713/Dissertac%cc%a7a%cc%83o_Lenoir_vf_apo%cc%81s_defesa.pdf?sequence=6&isAllowed=y. Acesso em 03 mai.

2021.

INOCÊNCIA, Michele Cristina; BRAGA, Roberto Silveira. Mudanças no pensamento do Marketing: duas grandes influências dos meios de comunicação. **Caderno Profissional de Marketing**, v. 1, n.2, p. 78, 2013. Disponível em:

<https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/14>.

Acesso em: 22 nov. 2020.

JACOMINO, Darlen. Você é um profissional ético? **Revista Você S/A**, São Paulo, ed. 25, ano 3, p. 28-36, jul., 2000.

JASPER, Milena Henrique. **Dos limites da publicidade da advocacia frente ao alcance das Redes Sociais**. 2022. 67p. Monografia (Graduação). Universidade do Sul de Santa Catarina. Tubarão, 2022. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/25714/1/Monografia%20-%20Milena%20Henrique%20Jasper.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2022.

KAMIMOTO, Cristianne Eiko. **Branding da escola de cursos e workshops para mulheres “cool & crafty girls”**. 2018. 142p. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda). Universidade Federal Do Paraná. Curitiba, 2018. Disponível em: https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/58758/KAMIMOTO_Christianne_Eiko_branding_da_escola_de_cursos.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 05 set. 2021.

KELSEN, Hans. **Teoria pura do direito**. 6 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

KINCELER, Lúcia Moraes. **Um framework baseado em ontologia de apoio à gestão estratégica da inovação em organizações de P&D+ I**. 2013. 286p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/107048>. Acesso em: 05 set. 2021.

KONRAD, Fernanda Beatriz; BORGHETT, Ana Fausta. A secretária executiva, o marketing pessoal e os advogados dos escritórios de advocacia de Venâncio Aires/RS. **Revista Destaques Acadêmicos**, ISSN 2176-3070, ano 2, n. 2, 2010. Disponível em: <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/66>. Acesso em: 22 nov. 2020.

KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 33, p. 10-16, Jan., 1969. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1248740>. Acesso em: 20 nov. 2020.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2. ed. São Paulo: Editora Manole, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing Management**. 15. ed. Pearson Education, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip. **Os 10 pecados mortais do Marketing**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

KOTLER, Philip. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. [tradução André Fontenelle]. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

LARENTIS, Fabiano; ANTONELLO, Claudia Simone; SLONGO, Luiz Antonio. Cultura organizacional e Marketing de relacionamento: uma perspectiva LARENTIS, Fabiano; ANTONELLO, Claudia Simone; SLONGO, Luiz Antonio. Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, DOI 10.7819, v. 20, n. 1, p. 37-56, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/BCcLDqFh9hyfVbctCFNsRys/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 08 set. 2021.

LEVITT, Theodore. Miopia em Marketing. **Harvard Business Review**, jul/ago., 1960. Disponível em: <https://www.inteligencia.com.br/downloads/gco-downloads/45-a5688c5a91a15c013194f6502dcd259e8b3c12d3-pt-br.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2022.

LOPES, Antônio. **Ética na propaganda**. São Paulo: Baraúna, 2010.

LOPES, Joyce Nascimento. **A natureza jurídica do serviço de streaming e a tributação incidente**. 2018. 39p. Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu. Manhuaçu, 2018. Disponível em: <http://pensaracademico.facig.edu.br/index.php/repositorioctcc/article/view/976/863#>. Acesso em: 31 out. 2022.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégias**. 7 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MACMILLAN DICTIONARY. **Framework**. [S.l.: s.n.], 2020. Disponível em: <https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/framework>. Acesso em: 14 jan. 2020.

MAIA, Antônio Júnior da Silva. **A tecnologia da informação nos escritórios de advocacia**. 2019. 20p. IESF – Instituto de Ensino Superior de Fortaleza. Fortaleza, 2019. Disponível em: <https://www.recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/101/117>. Acesso em: 03 nov. 2022.

MARANGONI, Suzana. **Marketing de serviços**. 1 ed. Rio de Janeiro: SESES, 2015. Disponível em: <https://tigubarcelos.files.wordpress.com/2019/03/marketing-de-servicos-ld356-1.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2023.

MARCHI, Mirella Cristina da Silva. **O Marketing Interno atuando na transmissão de informações de interesse público**. 2022. 144p. Dissertação (Mestrado Profissional em Inovação na Comunicação de Interesse Público). Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, 2022. Disponível em: <https://www.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/arquivo/776>. Acesso em: 10 abr. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, Wasley Peixoto. Estratégias Empreendedoristas na Advocacia: do Tradicionalismo às Inovações Tecnológicas. **Revista GEINTEC**, Aracaju, ISSN 2237-0722, v. 11, n. 1, p. 5773-5785, jan/fev/mar., 2021. Disponível em: <https://www.api.org.br/conferences/index.php/VIENPI/VIENPI/paper/viewFile/1184/605>. Acesso em: 14 ago. 2022.

MARTINEZ, Augusto. **Economia do compartilhamento e serviços jurídicos: implicações éticas e mercadológicas.** 2020. 125p. Dissertação (Mestrado). Fundação Getulio Vargas. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/29927/Economia%20do%20Compartilhamento%20e%20servi%3%a7os%20jur%3%addicos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 set. 2021.

MARTINEZ, Augusto. Mercado de Serviços Jurídicos e Transformações. **Revista Jurídica OAB Tatuapé**, v. 1, n. 2, 2022. Disponível em: <https://revista.oabtatuape.org.br/index.php/revista/article/view/35/16>. Acesso em: 10 jan. 2023.

MARTÍNEZ, Juan Jacobo Núñez. ¿Marketing jurídico o promoción de despachos?: legal Marketing or promoting law fiems? **Revista de Derecho Uned**, Madrid, DOI 10.5944, v. 12, n. 1, p. 643-665, 2013. Disponível em: <https://revistas.uned.es/index.php/RDUNED/article/view/11709/11156>. Acesso em: 17 mai. 2020.

MENDONÇA, Letícia Freitas de; MARINHO, Maria Edevalcy Pinto. **Publicidade jurídica tradicional e digital sua utilização pelos advogados e escritórios de advocacia através de ferramentas de Marketing sem configuração de mercantilização.** 2019. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/bitstream/handle/10899/20104/LET%3%8dCIA%20FR EITAS%20DE%20MENDON%3%87A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 out. 2022.

MINCIOTTI, Silvio Augusto. **Roteiro para um Protocolo de Pesquisa** [Material de sala de aula]. Marketing para Atividades de Interesse Público/PPGCom. Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Brasil, 2020.

MIRANDA, Claudia Maria Carvalho; ARRUDA, Danielle Miranda de Oliveira. A Evolução do Pensamento de Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 3, n. 1, p.40-57, Jan/Jun., 2004. Disponível em: https://www.ufjf.br/danilo_sampaio/files/2017/05/A-evolucao-CC%20A7a-CC%2083o-do-pensamento-de-marketing.pdf. Acesso em: 14 mai. 2022.

MONTES, Angel Cristóbal. **Direito imobiliário registral.** Porto Alegre: Sergio Fabris, 2005.

MORAIS, Natallya Silva Dantas; BRITO, Max Leandro de Araújo. Marketing digital através da ferramenta Instagram. **e-Acadêmica**, v. 1, n.1, 2020. Disponível em: <https://www.eacademica.org/eacademica/article/view/5/4>. Acesso em: 26 nov. 2022.

NASCIMENTO, Luciana de Cassia Nunes; SOUZA, Tania Vignuda de; OLIVEIRA, Isabel Cristina dos Santos; MORAES, Juliana Rezende Montenegro Medeiros de; AGUIAR, Rosane Cordeiro Burla de; SILVA, Liliane Faria da. Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares. **Rev Bras Enferm [Internet]**, DOI 10.1590/0034-7167-2016-0616, v. 71, n. 1, p. 243-8, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/SrFhX6q9vTKG5cCRQbTFNwJ/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 10 jan. 2022.

NEALE, Larry; FULLERTON, Sam. The international search for ethics norms: which consumer behaviors do consumers consider (un)acceptable? **Journal of Services Marketing**, DOI 10.1108/08876041011072591, v. 24. n. 6, pp. 2010, 476 486. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08876041011072591/full/html>. Acesso em: 17 mai. 2020.

NERY JUNIOR, Nelson. Aspectos da responsabilidade civil do fornecedor no Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078/90). **Revista do advogado**, n. 33, dez., 1990.

OAB, Ordem dos Advogados do Brasil. **CFOAB publica resoluções sobre Comitê Regulador de Marketing Jurídico**. Brasília, 2022b. Disponível em: <https://www.oab.org.br/noticia/59872/cfoab-publica-resolucoes-sobre-comite-regulador-de-marketing-juridico>. Acesso em: 10 dez. 2023.

OAB, Ordem dos Advogados do Brasil. **Conheça os membros do Comitê Regulador do Marketing Jurídico da OAB Nacional**. Brasília, 2022a. Disponível em: <https://www.oab.org.br/noticia/59653/conheca-os-membros-do-comite-regulador-do-marketing-juridico-da-oab-nacional>. Acesso em: 10 dez. 2023.

OAB, Ordem dos Advogados do Brasil. **Órgão Especial decide que advocacia pode utilizar ferramenta Google Ads**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.oab.org.br/noticia/61649/orgao-especial-decide-que-advocacia-pode-utilizar-ferramenta-google-ads>. Acesso em: 10 dez. 2023.

OAB, Ordem dos Advogados do Brasil. **Resolução N. 23/2022**. Brasília, 2022c. Disponível em: <https://deoab.oab.org.br/pages/materia/450424?termo=>. Acesso em: 10 dez. 2023.

OAB, Ordem dos Advogados do Brasil. **Resolução N. 24/2022**. Brasília, 2022d. Disponível em: <https://deoab.oab.org.br/pages/materia/450070?termo=>. Acesso em: 10 dez. 2023.

OAB, Ordem dos Advogados do Brasil. Seccional Distrito Federal. Tribunal de Ética e Disciplina. **Ementa:** consulta. publicidade redes sociais. advogados e escritórios de advocacia. permissão restrita a determinados veículos de comunicação desde que respeitados os parâmetros delimitativos impostos. proibição a exposição sem

limites, generalizados e posts patrocinados em geral. posição em alinhamento com o CFOAB. Brasília, 2019. Disponível em: <https://oabdf.org.br/wp-content/uploads/2019/10/OABDF-Publicidade-Voto-TED.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2020.

OAB, Ordem dos Advogados do Brasil. Seccional de São Paulo. **E-4.962/2017**. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.oabsp.org.br/tribunal-de-etica-e-disciplina/ementario/2018/E-4.962.2017>. Acesso em: 29 mai 2020.

OAB-SP, Ordem dos Advogados do Brasil de São Paulo. **Provimento No. 94/2000 - Publicidade, propaganda e a informação da advocacia**. 2000. Disponível em: <https://www.oabsp.org.br/noticias/2000/09/13/689>. Acesso em: 29 mai. 2020.

OAB-SP, Ordem dos Advogados do Brasil de São Paulo. **E-6.009/2023**. São Paulo, 2023a. Disponível em: <https://www.oabsp.org.br/tribunal-de-etica-e-disciplina/ementario/2023/e-6-009-2023>. Acesso em: 10 dez. 2023.

OAB-SP, Ordem dos Advogados do Brasil de São Paulo. **Resolução Nº 3/2023**. São Paulo, 2023b. Disponível em: <https://deoab.oab.org.br/pages/materia/564228>. Acesso em: 10 dez. 2023.

OAB-SP, Ordem dos Advogados do Brasil de São Paulo. Tribunal de Ética e Disciplina Gabinete da Presidência. **Resolução TED nº. 6/2023**. São Paulo, 2023c. Disponível em: <https://www.oabsp.org.br/tribunal-de-etica-e-disciplina/legislacao/resolucao-ted-no-6-2023>. Acesso em: 10 dez. 2023.

OAB, Ordem dos Advogados do Brasil. Seccional de São Paulo. **E-5.382/2020**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.oabsp.org.br/tribunal-de-etica-e-disciplina/ementario/2020/e-5-382-2020>. Acesso em: 15 set. 2021.

OAB, Ordem dos Advogados do Brasil. Seccional de São Paulo. **E-5.405/2020**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.oabsp.org.br/tribunal-de-etica-e-disciplina/ementario/2020/e-5-405-2020>. Acesso em: 15 set. 2021.

OAB, Ordem dos Advogados do Brasil. Seccional de São Paulo. **E-5.472/2020**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.oabsp.org.br/tribunal-de-etica-e-disciplina/ementario/2021/e-5-472-2020>. Acesso em: 15 set. 2021.

OAB, Ordem dos Advogados do Brasil. Conselho Federal. **Provimento Nº 205/2021**. 2021. Disponível em: <https://www.oab.org.br/leisnormas/legislacao/provimentos/205-2021?search=publicidade&provimentos=True>. Acesso em: 15 set. 2021.

OAB, Ordem dos Advogados do Brasil. Seccional da Paraíba. **Tabela de Honorários**. 2021. Disponível em: <https://www.oabpb.org.br/tabela-de-honorarios>. Acesso em: 20 mai. 2023.

OECD/Eurostat (2018), **Oslo Manual 2018**: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. 2018.

OLIVEIRA NETO, Pedro Carvalho de. **Marketing Pessoal: o posicionamento pessoal através do Marketing**. 6 ed. Fortaleza, 1999.

OPAS, Organização Pan-Americana de Saúde. **Tipos Metodológicos de Estudo**. 2018. Disponível em: https://docs.bvsalud.org/oer/2018/07/842/aula-1-tipos-metodologicos-de-estudos_2.pdf. Acesso em 08 mai. 2021.

PRATI, Ronaldo Cristiano. **O framework de integração ao sistema Discover**. 2003. 129p. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo. São Carlos, 2003. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/55/55134/tde-20082003-152116/publico/root.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2022.

PEIXOTO, Lucas Vinícius Rodrigues. **Os desafios da advocacia dos novos tempos: a linha tênue entre o Marketing e a ética jurídica**. 2021. 28p. Faculdade Evangélica De Goianésia. Goianésia, 2021. Disponível em: <http://45.4.96.19/bitstream/aee/18526/1/2021-TCC-%20Lucas%20Peixoto.pdf>. Acesso em: 15 out. 2022.

PEREIRA, Alexandra. **A importância do Marketing de Relacionamento para fidelização de clientes nas empresas**. Administradores.com, Ago., 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-marketing-de-relacionamento-para-fidelizacao-de-clientes-nas-empresas>. Acesso em: 20 nov. 2020.

PEREIRA, Ricardo; RIBEIRO, Fernanda Borges Vaz; REIS, Ingrid Weingärtner; SANTOS, Néri dos. **O Metaverso e o dilema da inovação: refletindo sobre a possibilidade de fazer conhecimento**. SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. 17º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento. São Paulo, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/363734655_O_Metaverso_e_o_dilema_da_inovacao_reflexoes_sobre_a_posibilidade_do_conhecimento. Acesso em: 10 jan. 2023.

PEREIRA, Ricardo Ferreira Vivas. **Networking Como Instrumento de Desenvolvimento Empresarial Um Estudo De Caso Sobre A Organização BNI Elite**. 2015. 133p. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais). Universidade Fernando Pessoa. Porto, 2015. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/61019328.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2022.

PIRES, Daniele Brene; LOPES, Janaina; VALLS, Valéria Martin. Gestão do conhecimento em escritórios de advocacia: sua aplicação enquanto ferramenta para a vantagem competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 48-70, jan./jun., 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/14436>. Acesso em: 06 mai. 2021.

PIRES, Maryse Kelly Cerqueira. **Ética e Deontologia na Contabilidade**. 2020. 121p. Relatório de Estágio na Gabaadvance (Mestre em Contabilidade de Finanças). Viana do Castelo, 2020. Disponível em:

http://62.28.241.119/bitstream/20.500.11960/2472/1/Maryse_Pires.pdf. Acesso em: 06 mai. 2021.

PLANTIKOW, Nayara Gessyka Barbosa. **As estratégias de Marketing Jurídico nos escritórios de advocacia**. 2017. 26p. Faculdade Doctum De Vitória. Vitória, 2017.

POSSAMAI, Bruna Rocha. **Atendimento ao cliente: estudo do nível de satisfação dos clientes do escritório Souza e Reus Advogados**. 2010. 76p. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma, 2010. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/297/1/Bruna%20Rocha%20Possamai.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2022.

QUAGLIO, Silvana. **Análise Diretório Nacional da Advocacia**. 70 ed. São Paulo: Análise Editorial, 2021. ISSN 1808-9240. Disponível em: https://issuu.com/analiseeditorial/docs/dna_2021_issuu. Acesso em: 22 dez. 2022.

QUAGLIO, Silvana. **Análise Advocacia Regional - Os 1.778 Escritórios Mais Admirados em Cinco Regiões do Brasil, 20 Estados e Distrito Federal, em 100 Cidades**. 2. ed. São Paulo: Análise Editorial, 2022. Disponível em: <https://analise-asset.s3.us-east-2.amazonaws.com/entry/advocacia-regional-2022-26-05-2022-sfs-vale-este-2210-0-0-1653584427.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2022.

RACITI, Maria M.; DAGGER, Tracey S. Embedding relationship cues in written communication. **Journal of Services Marketing**, DOI 10.1108/08876041011031082, v. 24, n. 2, p. 103 – 111, 2010. Disponível em: <https://research.usc.edu.au/esploro/outputs/journalArticle/Embedding-relationship-cues-in-written-communication/99449628702621>. Acesso em: 02 mai. 2021.

RICHERS, Raimar. Recordando a infância do Marketing brasileiro: um depoimento. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n 3, p. 26-40, 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/pwG4pvYwtWjp7Lrt95LXfVH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 nov. 2020.

ROCHA, Sara Regina Alves da. **Elaboração de um Plano de Marketing para a Empresa Antônio Carlos Rocha, Construção e Obras Públicas, LDA**. 2018. 93p. Dissertação (Mestrado em Administração e Gestão). Instituto Superior de Administração e Gestão. Porto, 2018. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/24469/1/Trabalho%20de%20Projeto_Sara%20Rocha.pdf. Acesso em: 04 jul. 2023.

RODAS, Sérgio. OAB vai avaliar liberação de publicidade nas redes sociais e anúncios no Google. **Revista Consultor Jurídico**, Rio de Janeiro, ISSN 1809-2829, mar., 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-mar-23/oab-avaliar-liberacao-publicidade-redes-sociais>. Acesso em: 10 de abr. 2021.

ROSA, João Vicente Matias da. **O Marketing Digital e a publicidade profissional do advogado**. 2022. 65p. Monografia (Graduação em Direito). Universidade Do Sul De Santa Catarina. Tubarão, 2022. Disponível em:

<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/28401/1/TCC%20JOA%c%83O%20VICENTE.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2023.

ROSA, Mara Rubia Prado da. **Marketing em Serviços Profissionais: satisfação de clientes de empresa de advocacia**. 2013. 93p. Graduação (Monografia).

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí, 2013.

Disponível em:

<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1720/UNIJUI.tcc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: em 04 mai. 2021.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, ISSN 2175-3423, ano 1, n. 1, Jul., 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>. Acesso em: 03 mai. 2021.

SANTOS, Fernanda Marsaro dos. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. **Revista Eletrônica de Educação**, São Carlos, DOI 10.14244/18827199, v. 6, n. 1, p. 383-387, mai., 2012. Disponível em:

<https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291>. Acesso em: 09 mai. 2021.

SANTOS, Jefferson Silva de Barros. **A advocacia 4.0 e a influência das tecnologias na atividade do profissional jurídico**. 2019. 26p. Artigo (Graduação em Direito). Universidade Estadual da Paraíba. Guarabira, 2019. Disponível em: <https://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/21670/1/PDF%20-%20Jefferson%20Silva%20de%20Barros%20Santos.pdf>. Disponível em: 21 jan. 2022.

SANTOS, Jeverton Soares dos. A ética do discurso de Habermas e suas limitações. **Thaumazein**, Santa Maria, ano VII, v. 8, n. 16, p. 101-113, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/thaumazein/article/view/280>. Acesso em: 09 mai. 2021.

SANTOS, Luciana Beghetto Penteado dos. **A evolução tecnológica e o Marketing Jurídico no Brasil: uma nova proposta**. 2021. 68p. Monografia (Graduação em Direito). Centro Universitário Curitiba. Curitiba, 2021. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/13892/1/UNICTBA%20-%202021%20-%20TCC%20II%20-%20S%20c3%89RGIO%20ITAMAR%20-%20COMPLETO%20-%20LUCIANA%20BEGHETTO%20P.%20DOS%20SANTOS%20-%20MARKETING%20JURIDICO%20-%20FINAL.pdf>. Acesso em: 16 out. 2022.

SANTOS, Marcio Graciano dos; NARDOCCI, Izilda Maria. Gênero e-mail-marketing: as singularidades de suas cenografias. **Verbum**, v. 10, n. 3, p. 224-239, dez., 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/verbum/article/view/56286>. Acesso em: 15 jun. 2022.

SANTOS, Marília Douglas de Carvalho. **As possibilidades do Marketing Jurídico digital à luz do código de ética e disciplina da Ordem de Advogados do Brasil**. 2022. 29p. Artigo Científico (Graduação em Direito). Pontifícia Universidade Católica

de Goiás. Goiânia, 2022. Disponível em:
<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/4573/1/TC%20-%20MARI%cc%81LIA%20DOUGLAS%20DE%20CARVALHO%20SANTOS.pdf>.
 Acesso em: 07 jan. 2023.

SANTOS, Vitória Valente. **Gestão legal: razões para a implementação de controladoria jurídica em escritórios de advocacia.** 2022. 21p. Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Goiânia, 2022. Disponível em:
<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/4728/1/VITO%cc%81RIA%20VALENTE%20SANTOS.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2022.

SARQUIS, Aléssio Bessa; HOECKESFELD, Lenoir; SOARES, João Coelho; NUNES, Nei Antonio; ARRUDA, Cristiane Duarte de. Levantamento da Produção Científica Internacional Sobre Marketing de Relacionamento no Contexto de Serviços Profissionais. **International Journal of Business & Marketing (IJBMKT)**, Porto Alegre, ISSN 2447-7451, v. 2, n. 1, p. 96–113, 2017. Disponível em:
<https://ijbmkt.emnuvens.com.br/ijbmkt/article/view/27>. Acesso em: 03 mai. 2021.

SAVI, Adriana Melo Soares; BRITO, Antonio Edigleison Rodrigues de; ROMERO, Cláudia Buhamra Abreu; PINHEIRO, Rodrigo da Gama. Framework do planejamento estratégico: um estudo aplicado em escritórios de advocacia. **Braz. J. of Bus.**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 160-181, jan./mar., 2022. Disponível em:
<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/43070/32393>.
 Acesso em: 27 nov. 2022.

SCHMITT, Bernd. Experiential Marketing. **Journal of Marketing Management**, p. 53.67, 1999. Disponível em:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725799784870496>. Acesso em: 20 nov. 2020.

SCHNEIDER, Júlio. **Os meios de publicidade e propaganda advocatícia através da rede social facebook no Brasil.** 2019. 73p. Monografia (Graduação). Universidade do Vale do Taquari. Lajeado, 2019. Disponível em:
<https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/8f550d95-5881-4d0b-8139-a000e5e0d027/content>. Acesso em: 20 fev. 2022.

SIHI, Debika; LAWSON, Kara. Marketing Leaders And Social Media: Blending Personal And Professional Identities. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 26, n. 1-2, p. 38-54, 2018. Disponível em:
https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/MARKETING_LEADERS_AND_SOCIAL_M.pdf. Acesso em: 22 nov. 2020.

SILVA, Addressa Hennig; CUNHA, Daniele Estivaleta; MOURA, Gilnei Luiz de FIGUEIRA, Kristina Kielling; HÖRBE, Tatiane de Andrade Neves. Análise de conteúdo: fazemos o que dizemos? um levantamento de estudos que dizem adotar a técnica. **Conhecimento Interativo**, São José dos Pinhais, PR, v. 11, n. 1, p. 168-184, jan./jun., 2017. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/322012000_ANALISE_DE_CONTEUDO_FAZEMOS_O_QUE_DIZEMOS_UM_LEVANTAMENTO_DE_ESTUDOS_QUE_DIZEM_ADOPTAR_A_TECNICA. Acesso em: 09 mai. 2021.

SILVA, Bruno Cassol da. **Marketing Jurídico Digital: da publicidade na advocacia ao relacionamento com o cliente**. 2021. 75p. Monografia (Graduação). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/227863/TCC%20MARKETING%20JUR%20C%20DDICO%20DIGITAL%20DA%20PUBLICIDADE%20AO%20RELACIONAMENTO%20COM%20O%20CLIENTE.pdf?sequence=3>. Acesso em: 10 out. 2022.

SILVA, Juliana Alves Cardoso da; ABREU, Nícia Nogueira Diógenes Santos de; CUNHA JÚNIOR, Eurípedes Brito. **Marketing Jurídico: redes sociais para advogados brasileiros à luz do código de ética e disciplina da OAB**. 2019.

SILVA, Matheus Ferreira. **Utilização dos modelos full-stack framework e micro-framework para o desenvolvimento de aplicações web escaláveis em linguagem PHP**. 2016. 77p. Monografia (Graduação em Ciência da Computação). Faculdade de Ciência da Computação das Faculdades Integradas de Caratinga. Caratinga, 2016. Disponível em: <https://dSPACE.doctum.edu.br/bitstream/123456789/549/1/TCC2%20Matheus%20Ferreira%20-%20final.pdf>. Acesso em 11 fev. 2022.

SILVA, Renan Timbó. **Marketing Jurídico**. 2010. 72p. Especialização (Monografia). Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília. Brasília, 2010. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/2754/1/2010_RenanTimboSilva.pdf. Acesso em: 17 mai. 2020.

SOARES, Felipe Ribeiro; MONTEIRO, Plínio Rafael Reis. Marketing Digital e Marketing de Relacionamento: interação e engajamento como determinantes do crescimento de páginas do Facebook. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, E-ISSN 2237-4558, v. 5, n. 3, p. 42- 59, jul.-sept., 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36793/marketing-digital-e-marketing-de-relacionamento--->. Acesso em: 02 mai. 2021.

SOARES, Giovane Machado. **A Implantação da controladoria jurídica em escritórios de advocacia**. 2022. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/26619/1/TCC2%20-%20Artigo%20-%20Giovane%20Machado%20Soares.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2022.

SODER, Camila. **Aplicabilidade dos frameworks de implementação da gestão do conhecimento** - estudo de caso em empresas do setor calçadista. 2009. 189p. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dSPACE/bitstream/10923/1217/1/000418044-Texto%2bCompleto-0.pdf>. Acesso em 03 mai. 2021.

SOEIRO, Felipe Stefanini Duarte. **A vedação à mercantilização da advocacia no Brasil como limitador fundamental na utilização das novas tecnologias**. 2021. 69p. Monografia [Graduação]. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://dSPACE.mackenzie.br/bitstream/handle/10899/31645/FELIPE%20STEFANINI>

%20DUARTE%20SOEIRO.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 21 mai. 2023.

SOUZA, Alexandre de. **Processo comunicacional no âmbito do Marketing de Serviços Públicos**: o desenvolvimento de um Framework. 2021. 124p. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, 2021. Disponível em: <https://www.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/arquivo/595>. Acesso em 21 set. 2022.

SOUZA, Mariana Mattos de; SOARES, Irineu Carvalho de Oliveira; SANTOS, Solano Antonius de Sousa. Provimento nº. 205/2021: Uma análise simples e desmitificada quanto à regulação da publicidade e Marketing Jurídico. **Ciência Atual**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, 2022. Disponível em: <https://revista.saojose.br/index.php/cafsj/article/view/581>. Acesso em 15 mai. 2023.

STECCA, Fabiana Letícia Pereira Alves; ÁVILA, Lucas Veiga *et al.* **Gestão de Marketing**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, ISBN 978-85-63573-73-5, 2015.

STF. Supremo Tribunal Federal. **Reclamação 11.949 Rio de Janeiro**. 2017. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=13370233>. Acesso em: 13 mai. 2020.

STJ, Superior Tribunal de Justiça. **Recurso Especial Nº 1.150.711 - MG (2009/0143715-5)**. ISSN, 1809-2829, 2009. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/dl/voto-ministro-buzzi-cdc-advogado.pdf>>. Acesso em: 29 mai. 2020.

STOCO, Rui. **Responsabilidade civil e sua interpretação jurisprudencial**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

SUTIL, Bruno Vinicius; FACIN, Graziela; FEIJÓ, Valéria Casaroto. **Branding e Teatro**: Desenvolvimento de Diagnóstico de Marca para a Escola de Teatro Casanova. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul. Porto Alegre, ISSN 1809-5844, 2019.

SZTAIN, Rachel. **Teoria Jurídica da Empresa**: atividade empresária e mercados. São Paulo: Atlas, 2004.

TARIGHI, Rasoul; SAJJADI, Seyed Nasrollah; HAMIDI, Mehrzad; KHABIRI, Mohammad. Factors Affecting the Development of the Electronic Marketing Capacity of Professional Sports Federations. **Annals of Applied Sport Science**, v. 5, n. 2, p. 87-96, 2017. Disponível em: <http://aassjournal.com/article-1-556-en.html>. Acesso em: 15 nov. 2020.

TAVARES, Marina Nóbrega Rabêllo. **As práticas de Marketing Jurídico Digital à luz do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil**. 2018. 58p. Monografia (Graduação). Universidade Federal de Campina Grande. Sousa,

2018. Disponível em:

<http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/bitstream/riufcg/15408/1/MARINA%20N%c3%93BREGA%20RAB%c3%8aLLO%20TAVARES%20-%20TCC%20DIREITO%202018.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2021.

TEIXEIRA, Vladimir Yamusswoho. **O impacto do marketing e das plataformas digitais para o desenvolvimento comercial de uma micro empresa**: um estudo de caso na empresa VYTS-Marketing & Comunicação. 2014. 109p. Dissertação (Mestrado em Marketing). Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão. Famalicão, 2014. Disponível em:

http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/2398/2/mm_vladimir_teixeira_dissertacao.pdf. Acesso em: 18 jun. 2021.

TOGNI, Camila. **Marketing Jurídico**: a necessidade, a prática, as vedações e as permissões impostas pela legislação norteadora. 2022. 62p. Monografia (Graduação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2022. Disponível em:

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/251971/001153840.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 08 jan. 2023.

TRESSOLDI, Cassiano; DALL AGNOL JUNIOR, Renato Paulo. A Evolução do Conceito de Marketing no Brasil: 60 Anos de História. **ResearchGate**, out., 2019. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/336883211_A_Evolucao_do_Conceito_de_Marketing_no_Brasil_60_Anos_de_Historia. Acesso em: 04 mai. 2021.

VERHOEF, Peter C.; BIJMOLT, Tammo H. A. Marketing perspectives on digital business model: A framework and overview of the special issue. **International Journal of Research in Marketing**, p. 341-349, 2019. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811619300497>. Acesso em: 04 mai. 2021.

VIEIRA, Armando Luíz. Delivering Quality Service: All for One? **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, Aveiro, DOI 10.1300/J162v06n01_03, 2008. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J162v06n01_03.

Acesso em: 23 mar. 2020.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; MARKUS, Kleber; CARRILHO, Kleber. **Marketing Fácil**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ZANOTELLI, Francine. **Marketing Jurídico**: Estratégias de relações públicas aplicadas ao advogado. Centro Universitário UNIVATES. Lajeado, 2016.

APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas semiestruturadas

Temas	Perguntas referenciais
Conhecimento acerca de Marketing	Pratica Marketing atualmente ou atuou em empresa ou instituição que o fizesse:
	a) Se pratica: quais as práticas adotadas? Espontâneo e depois estimulado com a citação de algumas práticas (tradicionais e modernas)
	b) Como divulga seu perfil profissional ou pessoal?
	c) Utiliza alguma(s) ferramenta(s) digital(is) ou tecnológica(s)? Se sim, qual(is)?
	d) Utiliza para divulgação do perfil pessoal ou profissional nas redes sociais?
	e) Se não pratica: por que não adota? Quais as dificuldades?
Opinião sobre o Marketing Jurídico: potencialidades e limitações.	Explorar atividades normalmente praticadas e não reconhecidas como relativas a Marketing:
	a) Identificação das expectativas de benefício dos clientes;
	b) Desenvolvimento de uma oferta/proposta adequada para satisfazer as necessidades do cliente;
	c) Angariar contatos e manter relacionamentos duradouros – Busca a credibilidade do cliente
	d) Geração de visibilidade ao serviço prestado. Se faz isso, utiliza qual ferramenta ou meio de divulgação?
	e) Divulgação das competências, as habilidades e as melhores características do profissional.
Práticas de Marketing (não apenas promocionais)	a) Quais as práticas adotadas pelo entrevistado ou pelo escritório?
	b) Mudou muito a forma desta prática do Marketing, do passado para o presente?
	c) Quais os resultados alcançados ao longo do tempo. Hoje está mais eficiente?
Potencialidade das práticas de Marketing (não apenas promocionais)	a) Quais as práticas de Marketing Jurídico com potencialidade para aplicação pelo entrevistado/escritório?
	b) Dentre estas práticas, qual(is) a(s) tem(êm) se mostrado mais eficiente(s)?
Opinião sobre as regras atuais e sugestões de alteração	Comunicação com ética e cumprimento das regras
	a) Comunicação com clientes potenciais e reais. Como faz para aparecer para a pessoa/cliente certo(a)?

	b) São desenvolvidas ações para não violação do direito à informação e à livre concorrência, no campo dos serviços jurídicos? Se sim, quais?
	c) Limitações éticas e legais para a adoção de Marketing nos serviços jurídicos.
	d) Práticas de Marketing possíveis com as limitações éticas e legais vigentes. Dificuldades para adoção.
	e) Mudanças ou manutenção das regras atuais. Alguma sugestão pontual?

APÊNDICE B – *Framework* para implementação de Atividades de Marketing utilizados nos Serviços Profissionais Jurídicos, encaminhado ao Júri de Especialistas

Carta de apresentação

Prezado(a) Sr.(a)

Sou João de Deus Quirino Filho, doutorando da USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul – e, sob a orientação do Professor Doutor Silvio Augusto Minciotti, venho elaborando a tese “A PRÁTICA DO MARKETING NOS SERVIÇOS PROFISSIONAIS REGIDOS POR NORMATIZAÇÃO ÉTICA E LEGISLAÇÃO PRÓPRIAS: uma abordagem sobre o Marketing Jurídico”.

Tenho o objetivo de desenvolver um roteiro operacional (*framework*), contendo as atividades de Marketing possíveis de serem utilizadas nos serviços profissionais jurídicos, observando a ética.

Na minha pesquisa, adotei o método Júri de Especialistas, que se caracteriza pela reunião de profissionais de competência reconhecida nas áreas do Direito e do Marketing, com o intuito de aprimorar e validar o *Framework* a partir das opiniões dos especialistas participantes desta pesquisa.

Sendo assim, por sua competência em relação ao tema da pesquisa, venho convidá-lo a integrar este Júri de Especialistas. Sua participação ocorrerá de forma virtual, externando sua opinião de forma isolada, acerca das questões que serão propostas.

Observe que o *Framework* é composto de uma Representação Esquemática e de uma Descrição Operacional da implementação das atividades de Marketing para Serviços Jurídicos. Ao final de cada etapa analisada, será encontrado um espaço para sua avaliação e seus comentários ou sugestões.

Informamos, também, que os nomes dos especialistas não serão associados às suas opiniões.

O trabalho tem exclusivamente finalidade acadêmica.

Meus contatos para quaisquer esclarecimentos são: Cel/*WhatsApp* : (83) 9 9967-1819 e e-mail: joao.quirino@uscsonline.com.br.

Na expectativa de seu aceite ao convite proposto.

Meu muito obrigado.

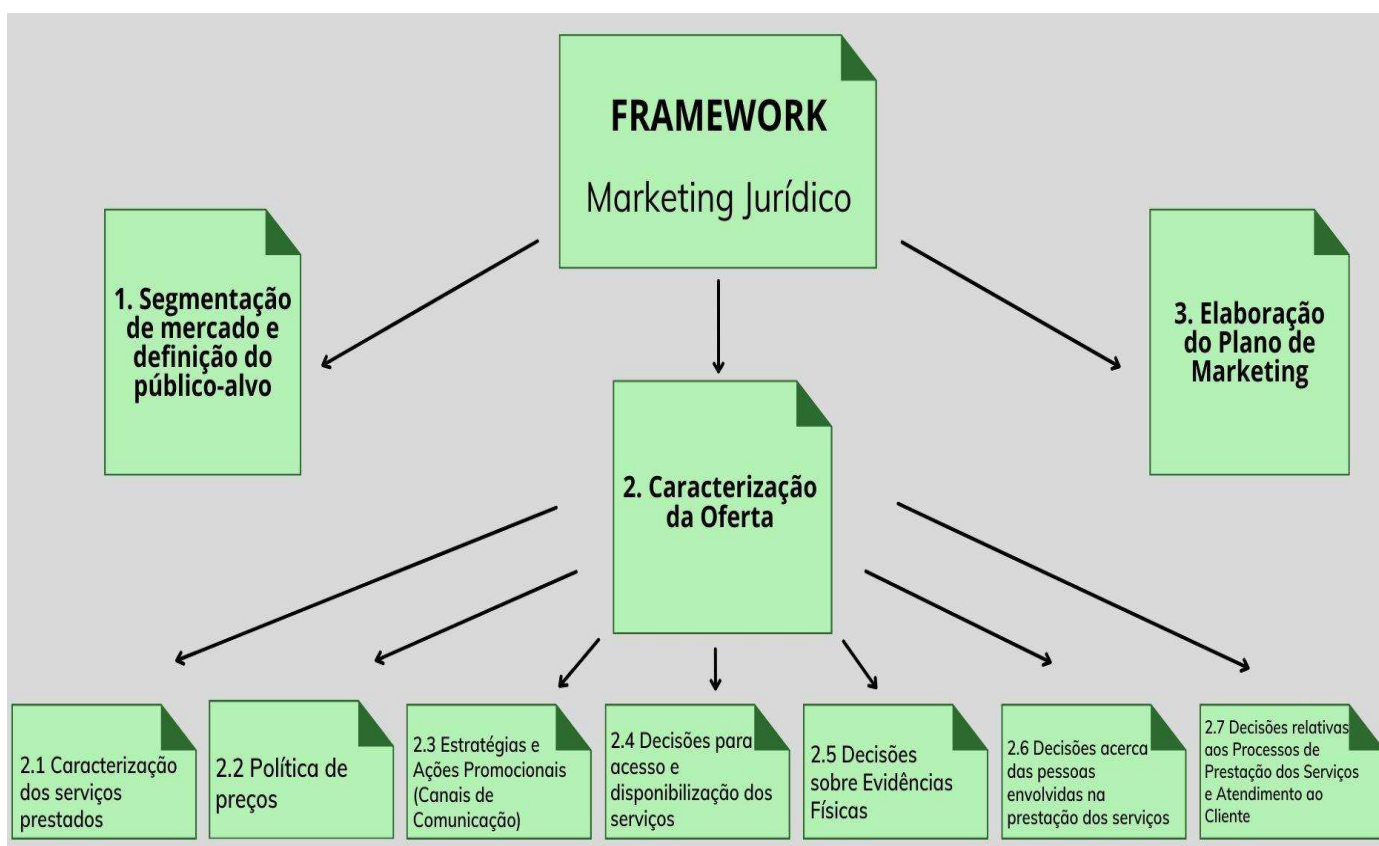
João de Deus.

Framework para implementação de atividades de Marketing nos Serviços Profissionais Jurídicos

1 – Representação Esquemática

A Representação Esquemática exposta a seguir apresenta as atividades de Marketing passíveis de serem utilizadas nos Serviços Profissionais Jurídicos, organizadas da seguinte forma: 1) segmentação de mercado/definição do público alvo; 2) caracterização da oferta; 2.1) caracterização dos serviços prestados a cada segmento; 2.2) política de preços; 2.3) estratégias e ações promocionais; 2.4) decisões para acesso e disponibilização dos serviços; 2.5) decisões sobre evidências físicas; 2.6) decisões acerca das pessoas envolvidas na prestação dos serviços; 2.7) decisões relativas aos processos de prestação dos serviços e atendimento ao cliente; 3) elaboração do Plano de Marketing.

Figura 15 - Proposta de *Framework* – Representação Esquemática



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Canva.

Utilize o quadro de avaliação abaixo para registrar sua avaliação da Representação Esquemática apresentada acima.

Quadro de Avaliação

1 Segmentação de mercado e definição do público-alvo			
Discordo Totalmente ()	Discordo Parcialmente ()	Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()
2 Caracterização da Oferta			
Discordo Totalmente ()	Discordo Parcialmente ()	Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()
2.1 Caracterização dos serviços prestados			
Discordo Totalmente ()	Discordo Parcialmente ()	Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()
2.2 Política de Preços			
Discordo Totalmente ()	Discordo Parcialmente ()	Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()
2.3 Estratégias e Ações Promocionais (Canais de Comunicação)			
Discordo Totalmente ()	Discordo Parcialmente ()	Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()
2.4 Decisões para acesso e disponibilização dos serviços			
Discordo Totalmente ()	Discordo Parcialmente ()	Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()
2.5 Decisões sobre Evidências Físicas			
Discordo Totalmente ()	Discordo Parcialmente ()	Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()
2.6 Decisões acerca das pessoas envolvidas na prestação dos serviços			
Discordo Totalmente ()	Discordo Parcialmente ()	Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()
2.7 Decisões relativas aos Processos de Prestação dos Serviços e Atendimento ao Cliente			
Discordo Totalmente ()	Discordo Parcialmente ()	Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()
3 Elaboração do Plano de Marketing			
Discordo Totalmente ()	Discordo Parcialmente ()	Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()

2 – Descrição Operacional

Serão apresentadas, a seguir, as Descrições Operacionais de cada uma das atividades para a implementação de atividades de Marketing utilizadas nos Serviços Profissionais Jurídicos, apresentadas na Representação Esquemática.

Atividade 01 – Segmentação de mercado e definição do público-alvo

Uma planificação de atividades de Marketing se inicia com a definição do perfil do público-alvo. No caso dos serviços jurídicos, essa atividade corresponde à definição da(s) área(s) de especialização – Tributário, Cível, Criminal, Administrativo, Societário, Contratos Empresariais, Fusões e Aquisições, Trabalhista, etc. – e da identificação do perfil da clientela correspondente. Essa tarefa será necessária para a localização e a quantificação da clientela e para a correta definição da oferta que será entregue ao mercado e, por decorrência, das estratégias e ações de Marketing a ela pertinentes.

A escolha dos segmentos, caracterizados pelas áreas de especialização dos serviços jurídicos, será influenciada pela capacitação dos profissionais envolvidos na atividade jurídica, objeto do planejamento de Marketing.

Para a identificação adequada dos segmentos de mercado, há necessidade de informações, as quais nem sempre estão disponíveis. Essas informações podem ser caracterizadas como a) dados secundários, isto é, estão disponíveis para acesso direto, bastando localizá-los ou b) dados primários, ou seja, há necessidade de uma pesquisa de campo para conhecê-los. Neste caso, recomenda-se a contratação de um instituto de pesquisa especializado.

Recomenda-se, também, que, para cada um dos segmentos escolhidos, deverá ser desenvolvida uma planificação de Marketing correspondente.

Avaliação referente à atividade 1

1. Segmentação de mercado e definição do público-alvo			
Discordo Totalmente ()	Discordo Parcialmente ()	Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()
Espaço para os seus comentários.			

Atividade 02 – Caracterização da Oferta

Após concluída a atividade de segmentação do(s) mercado(s) alvo e da determinação do perfil dos clientes correspondentes, será possível, e necessária, a elaboração da oferta a ser oferecida a esses clientes. Vale lembrar que, se a escolha recair em mais de um segmento, o Plano de Marketing aqui tratado deverá ser ajustado, no que couber, a cada um deles.

A oferta transcende à descrição do serviço a ser prestado; ela é composta, também, pelos preços praticados, pelas ações promocionais desenvolvidas, pela localização dos escritórios, pelas evidências físicas que correspondem aos aspectos tangíveis presentes no atendimento aos clientes, pelo atendimento oferecido pelas pessoas envolvidas na prestação dos serviços e, finalmente, pelos procedimentos operacionais que garantirão a homogeneidade no atendimento aos clientes.

Importante observar que é imperioso manter homogeneidade entre os fatores que compõem a oferta e torná-la compatível e harmônica com o perfil do público-alvo selecionado. Assim, por exemplo, se o público escolhido for de baixa renda, fatores como o preço, a localização do escritório, as evidências físicas, os meios de comunicação utilizados, entre outros, deverão ser adequados a esse perfil.

Avaliação referente à atividade 2

2. Caracterização da Oferta			
Discordo Totalmente ()	Discordo Parcialmente ()	Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()
Espaço para os seus comentários.			

A seguir, trataremos de cada um desses fatores que compõem a oferta.

Atividade 2.1 – Caracterização dos serviços prestados

Uma característica dos serviços jurídicos é que eles serão desenvolvidos de forma individualizada, para atendimento das expectativas de benefício de cada um dos clientes *per se*, considerando-se as especificidades de cada caso.

Em virtude da intangibilidade dos serviços, é importante lembrar que, mesmo satisfazendo as expectativas de benefício dos clientes, sua essência é a experiência com valor, vivida pelo cliente. Ao serem oferecidos, os serviços têm um maior ou menor grau de tangibilidade, dada a necessidade de uso de objetos tangíveis em sua execução. Sobre isso, trataremos mais detalhadamente na atividade relativa às decisões sobre as evidências físicas.

Uma das possibilidades de tangibilizar os serviços jurídicos é a elaboração de proposta ou contratos que explicitem as características e amplitude deles. No caso de serviços complexos ou contínuos, é importante o estabelecimento prévio dessas condições.

Avaliação referente à atividade 2.1

2.1 Caracterização dos serviços prestados			
Discordo Totalmente ()	Discordo Parcialmente ()	Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()
Espaço para os seus comentários.			

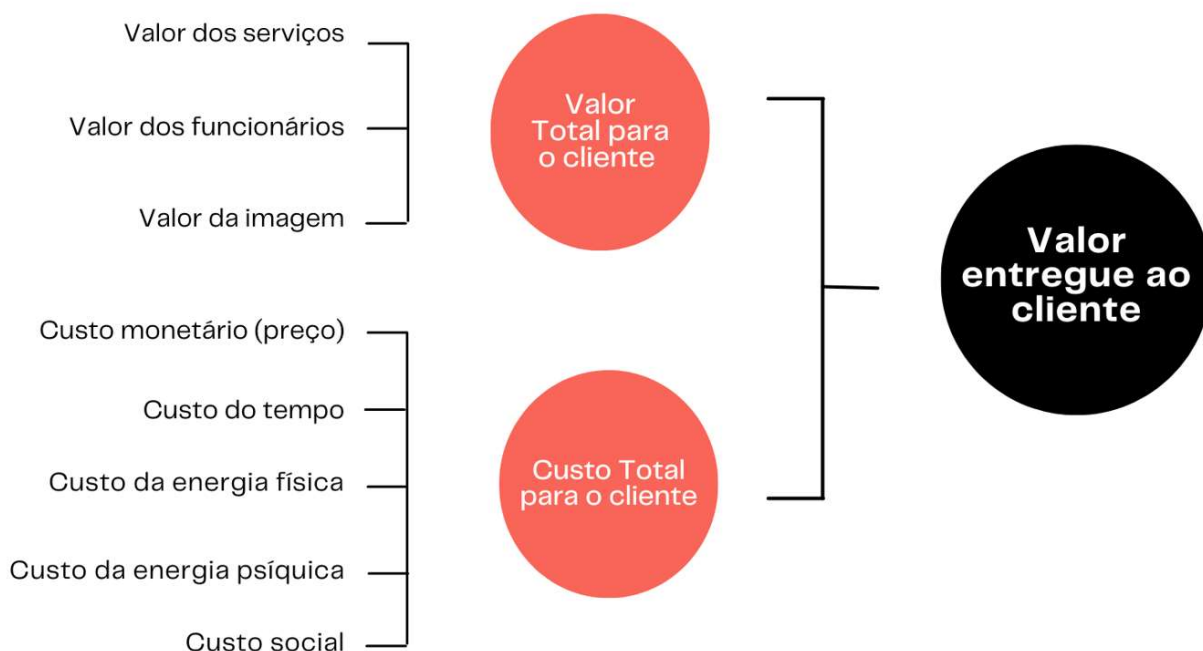
Atividade 2.2 – Política de Preços

A Estratégia de Preços deve contemplar o valor total a cargo do cliente, compostos pelo valor pecuniário com o qual o cliente arca quando contrata o serviço ofertado e, também, pelos custos não financeiros, como os sociais, os psicológicos, o tempo, a negociação e outros que possam se apresentar em cada caso.

Uma característica do estabelecimento de preço para o setor de serviços, incluindo os jurídicos, é a dificuldade para se identificar aspectos objetivos e mensuráveis que possam ser utilizados para estabelecer o preço a cobrar. Por

exemplo: como aferir o valor da competência e da reputação de um profissional do direito? Assim, ainda que não se possa definir uma fórmula padrão para a fixação dos preços, deve-se ter em mente que o valor total a ser percebido pelos clientes é composto pelos seguintes fatores:

Política de Preços



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Canva.

Avaliação referente à atividade 2.2

2.2 Política de Preços			
Discordo Totalmente ()	Discordo Parcialmente ()	Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()
Espaço para os seus comentários.			

Atividade 2.3 – Estratégias e Ações Promocionais (Canais de Comunicação)

A promoção dos serviços jurídicos é atividade regulada pelas normas de ética estabelecidas para a atividade. Assim, de forma expressa, o Art. 39 do Capítulo VIII,

do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil, estabelece: “A publicidade profissional do advogado tem caráter meramente informativo e deve primar pela discrição e sobriedade, não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão”. No mesmo sentido é o *caput* do Art. 3º do Provimento n.º 205/2021: “A publicidade profissional deve ter caráter meramente informativo e primar pela discrição e sobriedade, não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão, sendo vedadas as seguintes condutas [...]”.

Por sua vez, os arts. 40 e 41 do mesmo Código de Ética especificam que:

“Art. 40. Os meios utilizados para a publicidade profissional não de ser compatíveis com a diretriz estabelecida no artigo anterior, **sendo vedados**:

I -a veiculação da publicidade por meio de rádio, cinema e televisão;

II -o uso de outdoors, painéis luminosos ou formas assemelhadas de publicidade;

III -as inscrições em muros, paredes, veículos, elevadores ou em qualquer espaço público;

IV -a divulgação de serviços de advocacia juntamente com a de outras atividades ou a indicação de vínculos entre uns e outras;

V -o fornecimento de dados de contato, como endereço e telefone, em colunas ou artigos literários, culturais, acadêmicos ou jurídicos, publicados na imprensa, bem assim quando de eventual participação em programas de rádio ou televisão, ou em veiculação de matérias pela Internet, sendo permitida a referência a e-mail;

VI -a utilização de mala direta, a distribuição de panfletos ou formas assemelhadas de publicidade, com o intuito de captação de clientela.

Parágrafo único. Exclusivamente para fins de identificação dos escritórios de advocacia, é permitida a utilização de placas, painéis luminosos e inscrições em suas fachadas, desde que respeitadas as diretrizes previstas no artigo 39.

Art. 41. As colunas que o advogado mantiver nos meios de comunicação social ou os textos que por meio deles divulgar não deverão induzir o leitor a litigar nem promover, dessa forma, captação de clientela.”

Diante dessas restrições, as ações promocionais devem assumir caráter apenas informativo e ficam restritas a algumas atividades de Relações Públicas e a utilização apenas alguns meios de comunicação.

Entre as atividades de Relações Públicas, destacam-se: palestras, entrevistas, atuação como fonte de consulta em matéria jornalística, publicação de artigos no meio acadêmico e na imprensa em geral.

Com relação aos meios de comunicação possíveis de serem utilizados, destacam-se as ações no âmbito do Marketing Digital, tais como: *LinkedIn, Facebook, Instagram, WhatsApp, Telegram, Twitter, TikTok, E-mail Marketing, Sites, Plataformas de podcast, YouTube*. Importante lembrar que estas ações de comunicação não podem ter conotação explícita de captação de clientes, como, por exemplo, enfatizar o sucesso do profissional em alguma área do direito, a divulgação de endereço e telefone para contato, entre outros.

A elaboração gráfica da marca e sua divulgação são permitidas nos cartões de visita, na papelaria e na identificação do escritório. Assim, recomenda-se que se desenvolva um logotipo que tornará a marca memorável, e sua utilização, homogênea. Além disso, o advogado poderá apresentar as suas qualificações acadêmicas com todas as suas formações e pós-graduações, instituições jurídicas das quais faça parte, cargos que tenha exercido, as suas especialidades de atuação e seus contatos profissionais.

Para as atividades de comunicação e promoção, recomenda-se a contratação de profissionais ou empresas especializadas, tais como assessorias de imprensa, visando a uma gestão adequada do relacionamento com a imprensa e assessoria em Marketing Digital, para orientar a utilização adequada da Internet e para a produção de conteúdo a ser utilizado nessas ações.

Estes são alguns exemplos comuns de canais que podem ser utilizados na sua estratégia de Marketing Jurídico. Neste caso, não é necessário escolher apenas um canal. Isto é, você pode optar por uma estratégia que seja composta de diferentes formatos de conteúdo, replicados ou divulgados em diferentes canais.

Avaliação referente à atividade 2.3

2.3 Estratégias e Ações Promocionais (Canais de Comunicação)			
Discordo Totalmente ()	Discordo Parcialmente ()	Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()
Espaço para os seus comentários.			

Atividade 2.4 – Decisões para acesso e disponibilização dos serviços

Essas decisões incluem a escolha do local para instalação do(s) escritório(s) e das maneiras a serem utilizadas para a execução e a entrega dos resultados dos serviços prestados.

Essa escolha será influenciada pela localização dos lugares em que os serviços serão desenvolvidos (Fóruns, Repartições Públicas, etc.), bem como da localização dos clientes, em especial se existir uma concentração geográfica deles.

A utilização da Internet tem simplificado essa atividade, tanto no âmbito do desempenho profissional quanto na aproximação e no diálogo com os clientes.

Refere-se às atividades de como a empresa decidiu fazer a distribuição de seus produtos e serviços aos seus clientes, no local e momento certos. Como os serviços são perecíveis, ou seja, não podem ser estocados, a empresa prestadora deve planejar sua disponibilização no momento exato em que o consumidor deseja, para bem atender o mercado em que opera. Cabe a cada empresa escolher a melhor maneira de disponibilizar seus bens e serviços, de modo que satisfaça as necessidades de seus consumidores. A Internet pode ser um importante aliado na distribuição. Vender por meio de comércio eletrônico trouxe inúmeras facilidades e comodidade a milhares de consumidores.

A Praça relaciona-se ao critério organizacional, ao modo como os serviços são dispostos para o público estratégico. Exemplificando nos escritórios de advocacia, seria o caso da localização do estabelecimento, tendo o cliente a certeza de que, em determinada data, ele terá o atendimento garantido.

Avaliação referente à atividade 2.4

2.4 Decisões para acesso e disponibilização dos serviços			
Discordo Totalmente ()	Discordo Parcialmente ()	Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()
Espaço para os seus comentários.			
<hr/>			
<hr/>			
<hr/>			

Atividade 2.5 – Decisões sobre Evidências Físicas

Como os serviços são intangíveis e sem conhecimento prévio, não há como o cliente ter certeza se ficará satisfeito ao final dele, exceto se passar pela experiência do serviço. Os consumidores de serviços buscam evidências físicas, que possam auxiliá-los a obterem “pistas” tangíveis sobre a qualidade e a confiabilidade dos serviços. Por exemplo: prédios, ambiente interno e externo, veículos, aparência dos profissionais, relatórios ou pareceres entregues, materiais impressos, mobília interior, equipamentos, entre outros, podem exercer forte influência sobre a impressão do

cliente em relação aos serviços a serem prestados e à perspectiva de satisfação futura.

Avaliação referente à atividade 2.5

2.5 Decisões sobre Evidências Físicas			
Discordo Totalmente ()	Discordo Parcialmente ()	Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()
Espaço para os seus comentários.			

Atividade 2.6 – Decisões acerca das pessoas envolvidas na prestação dos serviços

As pessoas aqui referidas correspondem ao(s) próprio(s) profissional(is) responsável(is) pela prestação dos serviços, bem como aos demais colaboradores que também participam do processo. Essas decisões contemplam os processos de recrutamento, seleção, treinamento de pessoas, além da retenção de talentos para garantir clientes satisfeitos. Esta é uma atividade importante, pois o serviço é prestado por pessoas que, na maioria das vezes, interagem com os clientes para a produção dos serviços e acabam por exercer papel de relevância para o alcance da qualidade desejada.

A prestação de serviços em geral, e dos jurídicos em específico, depende da interação entre advogados, funcionários e os clientes. Daí a necessidade de garantir profissionais capacitados para esse atendimento.

Avaliação referente à atividade 2.6

2.6 Decisões acerca das pessoas envolvidas na prestação dos serviços			
Discordo Totalmente ()	Discordo Parcialmente ()	Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()
Espaço para os seus comentários.			

Atividade 2.7 – Decisões relativas aos Processos de Prestação dos Serviços e Atendimento ao Cliente

Na atividade 2.6, vimos que os serviços são prestados por pessoas e a importância do desempenho de cada uma delas para o alcance dos resultados desejados. Entretanto, por melhor que seja o funcionário, teremos muitos problemas se cada um resolver agir de maneira independente. Assim, visando garantir o mesmo padrão de qualidade a todos os clientes atendidos, há a necessidade de garantir a homogeneidade nos procedimentos da prestação de bons serviços. Isso é o que se espera da definição de processos organizacionais que deverão nortear o desempenho de cada colaborador.

Esses processos envolvem todas as atividades e procedimentos a serem realizados na prestação do serviço, incluindo sistemas de execução e operação deles. Como um serviço é realizado por meio de uma sequência de atividades conduzidas por método, precisa ser bem desenvolvido, para que não se torne um serviço lento, ineficaz e burocrático, que cause a insatisfação dos clientes.

Dessa forma, os processos a serem desenvolvidos nesta atividade referem-se à homogeneização das formas como a organização é capaz de fazer negócios, ou seja, as medidas que precisam ser tomadas para homogeneizar os serviços prestados, visando à satisfação de todos os clientes, independente de quem os atenda.

Avaliação referente à atividade 2.7

2.7 Decisões relativas aos Processos de Prestação dos Serviços e Atendimento ao Cliente			
Discordo Totalmente ()	Discordo Parcialmente ()	Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()
Espaço para os seus comentários.			
<hr/>			
<hr/>			
<hr/>			

3 – Elaboração do Plano de Marketing

Com o intuito de poder compartilhar as ações propostas com todos os envolvidos nas atividades de prestação de serviços, é muito desejável que se elabore um Plano de Marketing, relatando cada uma das atividades. Esse Plano é um documento que deve concentrar as informações necessárias ao andamento harmônico das atividades.

A necessidade de elaboração desse documento é diretamente proporcional à quantidade de pessoas envolvidas nesse processo. Escritórios pequenos, ou profissionais atuando individualmente, podem prescindir dessa documentação.

Avaliação referente à atividade 3

3 Elaboração do Plano de Marketing			
Discordo Totalmente ()	Discordo Parcialmente ()	Concordo Parcialmente ()	Concordo Totalmente ()
Espaço para os seus comentários.			
<hr/>			
<hr/>			
<hr/>			

ANEXO A – Capítulo VIII do Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil³

CAPÍTULO VIII - DA PUBLICIDADE PROFISSIONAL

Art. 39. A publicidade profissional do advogado tem caráter meramente informativo e deve primar pela discrição e sobriedade, não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão.

Art. 40. Os meios utilizados para a publicidade profissional não de ser compatíveis com a diretriz estabelecida no artigo anterior, sendo vedados:

I -a veiculação da publicidade por meio de rádio, cinema e televisão;

II -o uso de outdoors, painéis luminosos ou formas assemelhadas de publicidade;

III -as inscrições em muros, paredes, veículos, elevadores ou em qualquer espaço público;

IV -a divulgação de serviços de advocacia juntamente com a de outras atividades ou a indicação de vínculos entre uns e outras;

V -o fornecimento de dados de contato, como endereço e telefone, em colunas ou artigos literários, culturais, acadêmicos ou jurídicos, publicados na imprensa, bem assim quando de eventual participação em programas de rádio ou televisão, ou em veiculação de matérias pela Internet, sendo permitida a referência a e-mail;

VI -a utilização de mala direta, a distribuição de panfletos ou formas assemelhadas de publicidade, com o intuito de captação de clientela.

Parágrafo único. Exclusivamente para fins de identificação dos escritórios de advocacia, é permitida a utilização de placas, painéis luminosos e inscrições em suas fachadas, desde que respeitadas as diretrizes previstas no artigo 39.

Art. 41. As colunas que o advogado mantiver nos meios de comunicação social ou os textos que por meio deles divulgar não deverão induzir o leitor a litigar nem promover, dessa forma, captação de clientela.

Art. 42. É vedado ao advogado:

I -responder com habitualidade a consulta sobre matéria jurídica, nos meios de comunicação social;

II -debater, em qualquer meio de comunicação, causa sob o patrocínio de outro advogado;

III -abordar tema de modo a comprometer a dignidade da profissão e da instituição que o congrega;

IV -divulgar ou deixar que sejam divulgadas listas de clientes e demandas;

V -insinuar-se para reportagens e declarações públicas.

Art. 43. O advogado que eventualmente participar de programa de televisão ou de rádio, de entrevista na imprensa, de reportagem televisionada ou veiculada por qualquer outro meio, para manifestação profissional, deve visar a objetivos exclusivamente ilustrativos, educacionais e instrutivos, sem propósito de promoção pessoal ou profissional, vedados pronunciamentos sobre métodos de trabalho usados por seus colegas de profissão.

Parágrafo único. Quando convidado para manifestação pública, por qualquer modo e forma, visando ao esclarecimento de tema jurídico de interesse geral, deve o advogado evitar insinuações com o sentido de promoção pessoal ou profissional, bem como o debate de caráter sensacionalista.

Art. 44. Na publicidade profissional que promover ou nos cartões e material de escritório de que se utilizar, o advogado fará constar seu nome ou o da sociedade de advogados, o número ou os números de inscrição na OAB.

§ 1º Poderão ser referidos apenas os títulos acadêmicos do advogado e as distinções honoríficas relacionadas à vida profissional, bem como as instituições jurídicas de que faça

³ Disponível em: <http://s.oab.org.br/PDF/CFOAB-CED.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2019.

parte, e as especialidades a que se dedicar, o endereço, e-mail, site, página eletrônica, *QR code*, logotipo e a fotografia do escritório, o horário de atendimento e os idiomas em que o cliente poderá ser atendido.

§ 2º É vedada a inclusão de fotografias pessoais ou de terceiros nos cartões de visitas do advogado, bem como menção a qualquer emprego, cargo ou função ocupado, atual ou pretérito, em qualquer órgão ou instituição, salvo o de professor universitário.

Art. 45. São admissíveis como formas de publicidade o patrocínio de eventos ou publicações de caráter científico ou cultural, assim como a divulgação de boletins, por meio físico ou eletrônico, sobre matéria cultural de interesse dos advogados, desde que sua circulação fique adstrita a clientes e a interessados do meio jurídico.

Art. 46. A publicidade veiculada pela Internet ou por outros meios eletrônicos deverá observar as diretrizes estabelecidas neste capítulo.

Parágrafo único. A telefonia e a Internet podem ser utilizadas como veículo de publicidade, inclusive para o envio de mensagens a destinatários certos, desde que estas não impliquem o oferecimento de serviços ou representem forma de captação de clientela.

Art. 47. As normas sobre publicidade profissional constantes deste capítulo poderão ser complementadas por outras que o Conselho Federal aprovar, observadas as diretrizes do presente Código.

ANEXO B – Publicidade – Distribuição de panfletos ou formas assemelhadas de publicidade, com o intuito de captação de clientela – Inadmissibilidade

A distribuição de panfletos ao público em geral tem o fim precípua de captação de clientela. É meio promocional típico de atividade mercantil, expressamente vedado pelos art. 6º, c, do Provimento 94/2000 e pelos art. 39 e 40, VI do CED. Vedação ética. **Proc. E-4.962/2017 - v.u., em 22/02/2018, do parecer e ementa do Rel. Dr. EDUARDO PEREZ SALUSSE, Rev. Dra. RENATA MANGUEIRA DE SOUZA - Presidente em exercício Dr. CLÁUDIO FELIPPE ZALAF.** Disponível em <<http://www.oabsp.org.br/tribunal-de-etica-e-disciplina/ementario/2018/E-4.962.2017>> Acesso em 06 de maio de 2020.

ASSESSORIA ON LINE - INEXISTÊNCIA DE PESSOALIDADE E CONFIANÇA RECÍPROCA - VEDAÇÃO ÉTICA. A assessoria *on line* se mostra incompatível com os preceitos éticos, dado que exacerba, ao grau máximo, a impessoalidade da relação entre cliente e advogado, comprometendo a confiança que deve existir entre ambos e, conseqüentemente, pondo em risco o próprio dever de sigilo quanto a confidências e informações apostas em ambiente não seguro, de impossível controle. Mais que isso, tal atividade propicia alcance a coletividade indeterminada, podendo ser vista não só como procedimento de mercantilização, porque dá ampla margem à captação indevida de clientela e concorrência desleal, mas também como publicidade do advogado sem as indispensáveis moderação e discricão. Não obstante, a publicidade do advogado veiculada pela Internet ou por outros meios eletrônicos é plenamente admitida, quando realizada dentro dos parâmetros do Provimento 94/2000 do Conselho Federal. Precedentes: E-2.129/00, E-2.158/00, E-2.192/00, E-2.241/00 e E-2266/00. **Proc. E-4.637/2016 - v.u., em 19/05/2016, do parecer e ementa do Rel. Dr. SÉRGIO KEHDI FAGUNDES, com declaração de voto divergente da Dra. RENATA MANGUEIRA DE SOUZA - Rev. Dr. CLÁUDIO FELIPPE ZALAF- Presidente Dr. PEDRO PAULO WENDEL GASPARINI.** Disponível em <<http://www.oabsp.org.br/tribunal-de-etica-e-disciplina/ementario/2016/E-4.637.2016>> Acesso em 06 de maio de 2020.

ANEXO C – Notícias atualizadas e relevantes sobre o Provimento n.º 205/2021

Quadro sobre as Notícias referentes ao Provimento n.º 205/2021

Período	Título da Notícia	Ações realizadas
04/05/2022	Conheça os membros do Comitê Regulador do Marketing Jurídico da OAB Nacional	O Conselho Federal da OAB, por resolução do presidente Beto Simonetti, designou, no último dia 13 de abril, os membros do Comitê Regulador do Marketing Jurídico
24/06/2022	Resolução N. 24/2022	Designa a Diretoria do Comitê Regulador do Marketing Jurídico, instituído nos termos do art. 9º, do Provimento n. 205/2021-CFOAB.
27/06/2022	CFOAB publica resoluções sobre Comitê Regulador de Marketing Jurídico	O Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (CFOAB) publicou, entre sexta-feira (24/6) e segunda-feira (27/6), as Resoluções nº 23 e 24/2022 que definem as competências do Comitê Regulador do Marketing Jurídico, a composição e atribuições de sua diretoria e integrantes.
27/06/2022	Resolução N. 23/2022	Disciplina as competências do Comitê Regulador do Marketing Jurídico do Conselho Federal da OAB instituído por meio do art. 9º do Provimento n. 205/2021-CFOAB, bem como as atribuições de seus membros.
13/04/2023	Publicidade profissional, limites e deveres éticos nas redes sociais. postagens. conteúdo. observância das normas pertinentes à publicidade. Código de Ética e Disciplina e Provimento 205/2021 do Conselho Federal.	É lícita a publicidade de advogado em sites ou redes sociais, desde que sejam observados todos os limites e condições impostos pelo CEDOAB e pelo Provimento 205/2021, dentre os quais se destacam a discricção, moderação e o caráter meramente informativo, sendo vedada, em qualquer hipótese, a captação indevida de clientela e a mercantilização da profissão (artigos 5º, 7º, 39 a 46 do CEDOAB e artigos 1º, 3º e 4º do Provimento 205/2021).
24/04/2023	Resolução Nº 3/2023	“Dispõe sobre a criação da Vigésima Oitava Turma Disciplinar Especializada do Tribunal de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil, Seccional de São Paulo”.
15/09/2023	Resolução TED nº 6/2023	O Presidente do Tribunal de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil, Seção de São Paulo, no uso de suas atribuições estatutárias e regimentais e nos termos do artigo 1º, inciso VI, do Regimento Interno do TED.
14/11/2023	Órgão Especial decide que advocacia pode utilizar ferramenta Google Ads	O Órgão Especial do Conselho Federal da OAB, em sessão ordinária nesta terça-feira (14/11), pacificou entendimento e deliberou que a advocacia tem autonomia para utilização do Google Ads para tornar público seu perfil e suas informações relacionadas ao exercício profissional, desde que respeitados os limites impostos pelo Provimento 205/2021 e o Código de Ética e Disciplina, não configurando infração disciplinar.

Fonte: Adaptado da OAB (2022a). OAB (2022b). OAB (2022c). OAB (2022d). OAB-SP (2023a). OAB-SP (2023b). OAB-SP (2023c). OAB (2023). Elaborado pelo autor (2023).

ANEXO D - OAB Nacional - Conheça os membros do Comitê Regulador do Marketing Jurídico da OAB Nacional

Conheça os membros do Comitê Regulador do Marketing Jurídico da OAB Nacional

quarta-feira, 4 de maio de 2022 às 12h14

O Conselho Federal da OAB, por resolução do presidente Beto Simonetti, designou, no último dia 13 de abril, os membros do Comitê Regulador do Marketing Jurídico. O grupo é responsável por acompanhar a evolução dos critérios específicos sobre marketing, publicidade e informação na advocacia, conforme determina o art. 9 do Provimento 205/2021.

O comitê é composto pelos conselheiros federais Lúcio Flávio Siqueira (GO), Thiago Diaz (MA), Juliana Bumachar (RJ), Greice Stocker (RS) e José Pinto Quezado (TO), além do presidente da OAB-SE, Daniel Costa; da presidente do Tribunal de Ética e Disciplina da OAB-SC, Luciane Mortari; da secretária-geral adjunta da OAB Nacional, Milena da Gama; e do presidente da Comissão Nacional da Advocacia Jovem, Lenilson Ferreira Pereira.

"Trata-se de órgão consultivo vinculado à diretoria do Conselho Federal da OAB, com poderes para propor a atualização das normas recentemente criadas, a alteração, a supressão ou a inclusão de novos critérios e propostas de alteração do provimento ao Órgão Especial", explica Milena Gama. "Ele vem como um instrumento fundamental para acompanhar a rápida velocidade na qual o marketing digital se desenvolve, sendo absolutamente necessário o acompanhamento constante pela OAB da evolução dos critérios sobre marketing, publicidade e informação constantes no novo Provimento, como forma de sempre manter nosso regramento atualizado."

Solução

A regulamentação das ações de marketing e publicidade no âmbito da advocacia era demanda histórica da classe profissional dos advogados. Com a edição do Provimento 205/2021 pelo Conselho Federal da OAB, as normas avulsas que versavam sobre o tema foram sistematicamente ordenadas, de modo a tornar didática e compreensível a assimilação.

Na esteira destas mudanças, a criação e a nomeação dos membros da primeira formação do Comitê Regulador do Marketing Jurídico são fundamentais para pacificar e unificar a interpretação dos temas pertinentes perante os Tribunais de Ética e Disciplina e Comissões de Fiscalização das Seccionais.

Também é facultado ao comitê propor ao Órgão Especial, com base nas disposições do Código de Ética e Disciplina e pelas demais disposições previstas neste provimento, sugestões de interpretação dos dispositivos sobre publicidade e informação.

ANEXO E - CFOAB publica resoluções sobre Comitê Regulador de Marketing Jurídico

CFOAB publica resoluções sobre Comitê Regulador de Marketing Jurídico

segunda-feira, 27 de junho de 2022 às 10h16

O Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (CFOAB) publicou, entre sexta-feira (24/6) e segunda-feira (27/6), as Resoluções nº 23 e 24/2022 que definem as competências do Comitê Regulador do Marketing Jurídico, a composição e atribuições de sua diretoria e integrantes. O grupo será responsável por acompanhar e propor a evolução dos critérios específicos sobre marketing, publicidade e informação na advocacia, conforme determina o art. 9º do Provimento 205/2021.

Entre as atribuições do colegiado, estão a proposição de alterações nas regras sobre marketing, publicidade e informação na advocacia; a sugestão de interpretações para unificação de entendimentos sobre temas pertinentes perante os Tribunais de Ética e Disciplina e Comissões de Fiscalização das Seccionais; a realização de mapeamento de dúvidas; a promoção de levantamentos estatísticos e gestão de dados referente a processos, pareceres e infrações. Parte dessas atribuições tem caráter sugestivo, cabendo a decisão final ao Órgão Especial ou ao Pleno do CFOAB.

O Comitê será presidido pela secretária-geral adjunta do CFOAB, conselheira federal Milena Gama (RN), tendo como vice-presidente o conselheiro federal Lúcio Flávio Siqueira de Paiva (GO), e como secretário-geral o presidente da Seccional de Sergipe Danniell Alves Costa (SE). Integram o colegiado os conselheiros federais Thiago Diaz (MA), Juliana Bumachar (RJ), Greice Stocker (RS) e José Pinto Quezado (TO), além da presidente do Tribunal de Ética e Disciplina da OAB-SC, Luciane Mortari; e do presidente da Comissão Nacional da Advocacia Jovem, Lenilson Ferreira Pereira.

Demanda histórica

A regulamentação das ações de marketing e publicidade no âmbito da advocacia era demanda histórica da classe profissional dos advogados. Com a edição do Provimento 205/2021 pelo Conselho Federal da OAB, as normas avulsas que versavam sobre o tema foram sistematicamente ordenadas, de modo a tornar didática e compreensível a assimilação.

Na esteira destas mudanças, o início das atividades do Comitê Regulador do Marketing Jurídico será fundamental para propor ao Órgão Especial do Conselho Federal a pacificação e unificação da interpretação dos temas pertinentes perante os Tribunais de Ética e Disciplina e Comissões de Fiscalização das Seccionais, com base nas disposições do Código de Ética e Disciplina e pelas demais disposições previstas no Provimento 205/2021.

[Confira a resolução 23/2022 \(Definição de atribuições e deveres\)](#)

[Confira a resolução 24/2022 \(composição da diretoria do comitê\)](#)

RESOLUÇÃO 23/2022 (DEFINIÇÃO DE ATRIBUIÇÕES E DEVERES)



DIÁRIO ELETRÔNICO

Ordem dos Advogados do Brasil



Ano IV N.º 881 | sexta-feira, 24 de junho de 2022 | Página: 1

Estatuto da Advocacia e da OAB (Lei n. 8.906/94): “Art. 69. ... § 2º No caso de atos, notificações e decisões divulgados por meio do Diário Eletrônico da Ordem dos Advogados do Brasil, o prazo terá início no primeiro dia útil seguinte à publicação, assim considerada o primeiro dia útil seguinte ao da disponibilização da informação no Diário.”

Conselho Federal

Distrito Federal, data da disponibilização: 24/06/2022

DIRETORIA

RESOLUÇÃO

RESOLUÇÃO N. 24/2022

Designa a Diretoria do Comitê Regulador do Marketing Jurídico, instituído nos termos do art. 9º, do Provimento n. 205/2021-CFOAB.

A Diretoria do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, no uso das suas atribuições legais e regulamentares e considerando a edição do Provimento n. 205/2021 e em complemento à Resolução n. 18/2022: **RESOLVE**:

Art. 1º Designar a Diretoria do Comitê Regulador do Marketing Jurídico, instituído nos termos do art. 9º, do Provimento n. 205/2021-CFOAB:

-Secretária-Geral Adjunta do CFOAB Milena da Gama Fernandes Campo (RN) – na qualidade de Presidente;

- Conselheiro Federal Lúcio Flávio Siqueira de Paiva (GO) – na qualidade de Vice-Presidente;

- Presidente da OAB/Sergipe Daniel Alves Costa – na qualidade de Secretário-Geral;

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor na data da sua disponibilização no Diário Eletrônico da OAB.

Publique-se, dê-se ciência e registre-se.

Brasília, 22 de junho de 2022.

José Alberto Ribeiro Simonetti Cabral
Presidente do Conselho Federal da OAB

RESOLUÇÃO 24/2022 (COMPOSIÇÃO DA DIRETORIA DO COMITÊ)**DIÁRIO ELETRÔNICO**
Ordem dos Advogados do Brasil

Ano IV N.º 882 | segunda-feira, 27 de junho de 2022 | Página: 1

Estatuto da Advocacia e da OAB (Lei n. 8.906/94): "Art. 69. ... § 2º No caso de atos, notificações e decisões divulgados por meio do Diário Eletrônico da Ordem dos Advogados do Brasil, o prazo terá início no primeiro dia útil seguinte à publicação, assim considerada o primeiro dia útil seguinte ao da disponibilização da informação no Diário."

Conselho Federal

Distrito Federal, data da disponibilização: 27/06/2022

DIRETORIA**RESOLUÇÃO****RESOLUÇÃO N. 23/2022**

Disciplina as competências do Comitê Regulador do Marketing Jurídico do Conselho Federal da OAB instituído por meio do art. 9º do Provimento n. 205/2021-CFOAB, bem como as atribuições de seus membros.

A **Diretoria do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil**, no uso das suas atribuições legais e regulamentares e considerando o teor do art. 9º do Provimento n. 205/2021-CFOAB: **RESOLVE**:

Art. 1º As competências do Comitê Regulador do Marketing Jurídico - CMJ, bem como as atribuições de seus membros serão disciplinadas na forma desta Resolução.

Art. 2º O Comitê Regulador do Marketing Jurídico, órgão consultivo vinculado à Diretoria do Conselho Federal, que nomeará seus membros, com mandato concomitante ao da gestão, será composto por:

I - 05 (cinco) Conselheiros(as) Federais, um(a) de cada região do país, indicados(as) pela Diretoria do CFOAB;

II - 01 (um) representante do Colégio de Presidentes de Seccionais.

III - 01 (um) representante indicado pelo Colégio de Presidentes dos Tribunais de Ética e Disciplina;

IV - 01 (um) representante indicado pela Coordenação Nacional de Fiscalização da Atividade Profissional da Advocacia; e

V - 01 (um) representante indicado pelo Colégio de Presidentes das Comissões da Jovem Advocacia.

§ 1º O CMJ terá um Presidente, um Vice-Presidente e um Secretário-Geral do Comitê, que serão designados pela Diretoria do Conselho Federal.

§ 2º Os titulares das funções de Vice-Presidente e de Secretário-Geral do CMJ serão indicados pelo(a) Presidente do CMJ, dentre os seus membros, à Diretoria do CFOAB, a quem competirá promover a designação.

§ 3º Em caso de vacância dos cargos de Presidente, Vice-Presidente ou Secretário-Geral, a Diretoria do Conselho Federal designará o respectivo sucessor.

§ 4º A Diretoria do CFOAB poderá nomear membros consultores, quando solicitado pelo(a) Presidente do Comitê.

Art. 3º Compete ao Comitê Regulador do Marketing Jurídico - CMJ:

I - propor ao Pleno do Conselho Federal a alteração, a supressão ou a inclusão de novos critérios sobre marketing, publicidade e informação na advocacia, bem como a alteração do Provimento n. 205/2021-CFOAB;

II - propor ao Órgão Especial do CFOAB sugestões de interpretação dos dispositivos sobre publicidade e informação da advocacia, com base nas disposições do Código de Ética e Disciplina e do Provimento n. 205/2021-CFOAB, com a finalidade de pacificar e unificar a interpretação dos temas pertinentes perante os Tribunais de Ética e Disciplina e Comissões de Fiscalização das Seccionais;

III - elaborar trabalhos escritos e pareceres, promover pesquisas e eventos que estimulem o estudo, a discussão e a defesa de temas afetos às suas áreas de atuação;

IV - realizar, se necessário, o mapeamento das dúvidas mais recorrentes acerca da aplicação dos dispositivos do Provimento n. 205/2021-CFOAB;

V - promover levantamento estatístico das práticas infracionais referentes à publicidade profissional junto às Seccionais;

VI - requisitar aos dirigentes dos órgãos da Instituição que, em qualquer instância, atuem no processo disciplinar informações a respeito da capitulação de processos éticos vinculada à publicidade profissional;

VII - constituir grupos de trabalho com prazo determinado, para a coleta de dados necessários ao bom desempenho das atividades do Comitê Regulador;

VIII - instituir, manter e promover a criação de bancos de dados atualizados sobre os processos e expedientes disciplinares cuja capitulação esteja vinculada à publicidade profissional, com a confecção de relatórios, visando ao diagnóstico e à adoção de providências para a efetivação das suas atividades consultiva e orientativa, dando ciência de seus resultados à Diretoria do Conselho Federal da OAB;

IX - promover ou sugerir a criação de mecanismos e meios destinados à coleta dos dados necessários ao regular desempenho das atividades do Comitê.

Art. 4º Ao(à) Presidente do CMJ compete:

I - convocar e presidir as reuniões;

II - designar relatores, relatores substitutos ou parciais, revisores, para os processos ou relatá-los pessoalmente;

III - a qualquer momento, redistribuir processos ou solicitar a devolução dos que tenham sido distribuídos;

IV - propor a criação de grupos de trabalho e a designação de seus membros;

V - determinar a realização de diligências;

VI - autorizar a presença de terceiros nas reuniões do Comitê;

VII - solicitar pareceres aos Membros do Comitê;

VIII - ratificar ou submeter ao Colegiado pareceres dos Membros do CMJ;

IX - submeter à votação as questões sujeitas à deliberação do Comitê e proclamar o resultado;

X - desempatar as votações;

XI - realizar as comunicações, quando entender necessário, ao Plenário do CMJ;

XII - resolver as questões de ordem;

XIII - assinar, com o(a) Secretário(a), as atas das reuniões, depois de aprovadas pelo Comitê;

XIV - representar o Comitê junto aos órgãos do Conselho Federal;

XV - dar conhecimento à Diretoria do Conselho Federal das deliberações do Comitê.

Art. 5º Compete ao(à) Vice-Presidente substituir o(a) Presidente nas suas faltas e impedimentos e executar as atribuições por ele(a) delegadas.

Art. 6º Ao(à) Secretário(a)-Geral do Comitê compete:

I - substituir o(a) Presidente em suas faltas e impedimentos, na ausência do(a) Vice-Presidente;

II - organizar a pauta e dirigir os trabalhos de secretaria do Comitê;

III - elaborar os expedientes e providenciar as medidas necessárias às comunicações do Comitê;

IV - secretariar as reuniões;

V - elaborar a ata de cada reunião, para apreciação na reunião subsequente, assinando-a com o(a) Presidente;

VI - organizar as sugestões de interpretações dominantes do Comitê, após aprovadas pelo Órgão Especial, mantendo atualizado o centro de documentação relativo a suas finalidades.

Art. 7º Aos Membros Efetivos compete:

I - relatar os processos que lhes couberem por distribuição e propor as diligências necessárias;

II - participar das reuniões do Comitê, justificando por escrito suas ausências.

Art. 8º Aos Membros Consultores compete:

I - oferecer pareceres, quando solicitados pelo(a) Presidente do Comitê ou pela Diretoria do Conselho Federal;

II - participar das reuniões, quando convidados, justificando por escrito as suas ausências.

Parágrafo único. Os Membros Consultores têm direito a voz nas reuniões.

Art. 9º Cabe ao CMJ receber e processar requerimento de consultas formuladas em tese ou de casos concretos e também requerimentos de alteração, supressão ou de inclusão de novos critérios e propostas do provimento, envolvendo publicidade e informação da advocacia, oriundas de pessoas ou entidades com interesse legítimo.

§ 1º Para efeito de admissibilidade, considera-se legítimo o interesse que transcenda a esfera subjetiva do consulente, devendo ser arquivados sumariamente os casos que não sejam considerados relevantes do ponto de vista da interpretação do Provimento n. 205/2021-CFOAB.

§ 2º Quando recebidos requerimentos de consultas referentes a casos concretos, caberá ao(à) Membro Relator(a) promover a sua conversão para requerimentos de consultas em tese, submetendo o parecer de conversão ao(à) Presidente do CMJ.

§ 3º Poderá o(a) Membro Relator(a) solicitar, em prazo que fixar, a manifestação do consulente ou de terceiros antes da deliberação acerca da conversão, ou não, do caso concreto para caso em tese.

§ 4º Qualquer dos Membros do CMJ poderá propor a revisão da conversão do caso concreto para caso em tese enquanto o objeto da demanda ainda não tiver sido deliberado pelo colegiado.

§ 5º Serão arquivadas sumariamente os requerimentos de consultas que, mediante análise preliminar, estejam manifestamente fora do escopo de competência ou desprovidas de elementos mínimos para a sua compreensão ou seu processamento.

Art. 10. Os requerimentos de consultas e os requerimentos de alteração, supressão ou de inclusão de novos critérios e propostas do provimento, submetidas ao Comitê receberão autuação própria, sendo designado relator, por sorteio, para o seu exame, podendo o(a) Presidente, em face da complexidade da questão, designar, subsequentemente, revisor.

§ 1º O relator e o revisor, terão o prazo de 30 (trinta) dias, cada um, ou até a reunião subsequente para elaboração de seus pareceres, apresentando-os na primeira reunião seguinte, para julgamento.

§ 2º Caso o relator ou o revisor não apresente o processo para julgamento no prazo do parágrafo anterior, poderá o(a) Presidente determinar a sua devolução para redistribuição.

§ 3º Vencido o Relator, o(a) Presidente designará outro relator para redação de novo parecer.

§ 4º Qualquer dos membros pode pedir vista do processo pelo prazo de uma sessão e desde que a matéria não seja urgente, caso em que o exame deve ser procedido durante a mesma sessão.

§ 5º Sendo vários os pedidos de vista, a Secretaria providenciará a distribuição do prazo, proporcionalmente, entre os interessados.

§ 6º Durante o julgamento e para dirimir dúvidas, o relator e o revisor, nessa ordem, têm preferência na manifestação.

§ 7º Após o julgamento, os autos vão ao(à) Presidente do CMJ, para remessa ao Órgão Especial ou ao Pleno do Conselho Federal, conforme o caso.

Art. 11. Os autos dos processos de competência do Comitê serão públicos.

Parágrafo único. As petições e os requerimentos dos interessados e seus procuradores, as informações e manifestações das autoridades demandadas e as intervenções de terceiros poderão ser apresentados em meio eletrônico.

Art. 12. O CMJ se reunirá mediante convocação de seu(sua) Presidente, preferencialmente virtualmente ou nos dias de sessão do Conselho Federal, para deliberar acerca dos temas submetidos à sua apreciação, bem como debater propostas apresentadas até 15 (quinze) dias antes da reunião.

Parágrafo único. As convocações para as reuniões são acompanhadas de minuta da ata da reunião anterior, da pauta e dos demais documentos necessários.

Art. 13. Salvo disposição em contrário, o CMJ poderá analisar matérias consideradas de relevância nacional ou estadual.

Art. 14. Esta Resolução entra em vigor na data da sua disponibilização no Diário Eletrônico da OAB, cabendo à Diretoria do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil resolver os casos omissos.

Brasília, 22 de junho de 2022.

José Alberto Ribeiro Simonetti Cabral
Presidente do Conselho Federal da OAB

ANEXO F – OAB São Paulo E-6.009/2023t

E-6.009/2023

PUBLICIDADE PROFISSIONAL, LIMITES E DEVERES ÉTICOS NAS REDES SOCIAIS. POSTAGENS. CONTEÚDO. OBSERVÂNCIA DAS NORMAS PERTINENTES À PUBLICIDADE. CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA E PROVIMENTO 205/2021 DO CONSELHO FEDERAL.

A publicidade profissional na advocacia abrange toda e qualquer manifestação que o advogado faça no exercício da sua profissão, em qualquer um dos meios por ele utilizados (incluindo, portanto, internet e as redes sociais). É lícita a publicidade de advogado em sites ou redes sociais, desde que sejam observados todos os limites e condições impostos pelo CEDOAB e pelo Provimento 205/2021, dentre os quais se destacam a discrição, moderação e o caráter meramente informativo, sendo vedada, em qualquer hipótese, a captação indevida de clientela e a mercantilização da profissão (artigos 5º, 7º, 39 a 46 do CEDOAB e artigos 1º, 3º e 4º do Provimento 205/2021). O advogado pode fazer postagens em redes sociais, desde que discretas, moderadas e puramente informativas acerca de tema jurídico, sem mencionar casos ou clientes, sem debater causas de outros profissionais, sem responder, com habitualidade, a consultas sobre matéria jurídica, sem induzir ao litígio e sem configurar captação indevida de clientela. É vedada, portanto, a utilização de aplicativos ou redes sociais de forma indiscriminada para responder consultas jurídicas a não cliente, por configurar mercantilização dos serviços jurídicos (artigo 42, I do CEDOAB e Anexo Único do Provimento 205/2021). **Proc. E-6.009/2023 - v.u., em 13/04/2023, parecer e ementa do Relator Dr. FÁBIO TEIXEIRA OZI, Revisora Dra. MÔNICA MOYA MARTINS WOLFF, Presidente Dr. JAIRO HABER.**

Relatório:

A presente consulta é proveniente de questionamento dirigido à Presidência do Tribunal de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil da Seccional de São Paulo por repórter da Revista Veja, que afirma ter o objetivo de *“tirar algumas dúvidas a respeito do posicionamento de ética sobre a utilização de redes como tiktok e Instagram como ferramenta profissional”*, em preparação para pauta sobre a *“presença de advogados nas redes sociais”*. Mais especificamente, o repórter formulou três perguntas:

1. *“Existe alguma cartilha que orienta a atuação desses profissionais nessa rede?”*
2. *“A publicação de vídeos bem humorados a respeito da rotina advocatícia é permitida?”*
3. *“Nos últimos anos começaram a surgir diversos perfis de advocacia nessas redes que tiram dúvidas a respeito de questões legais como herança e pensão, em tom humorístico e ou de mais seriedade. Esses vídeos são permitidos? Eles ferem o art 42 da resolução N. 02/2015?”*

Parecer:

Compete a esta Turma Deontológica apreciar consultas formuladas em tese sobre matéria ético-disciplinar, nos termos dos artigos 71, inciso II, do Código de Ética e Disciplina (“CEDOAB”) e 7º, inciso I, do Regimento Interno do Tribunal de Ética e Disciplina desta Seccional (“RI - TED OAB/SP”).

O fato de se tratar de consulta feita por pessoa não inscrita na Ordem dos Advogados do Brasil, conforme previsão do inciso I do artigo 7º do RI - TED OAB/SP, em tese, afastaria a competência desta Turma Deontológica.

No entanto, há que se considerar que (i) esta Turma Deontológica também tem por função orientar a classe dos advogados a respeito de temas relacionados à ética profissional, (ii) a consulta nos foi submetida por determinação da Presidência do TED OAB/SP, o que evidencia a relevância da questão nela contida, e (iii) o repórter indica na Consulta que pretende escrever reportagem, em revista de circulação nacional, sobre a participação de advogados em redes sociais, fenômeno que, como todos sabemos, é algo que vem se intensificando diariamente.

Nesse contexto, deixar de conhecer a Consulta e, por conseguinte, manifestar o nosso entendimento a respeito de tema tão atual, apenas em razão da qualificação do consulente, seria, com todo respeito a quem pensa de forma diferente, um grave erro, um desserviço à advocacia e uma omissão injustificável, que só aminoraria esta Turma Deontológica.

Assim, conheço da consulta, para manifestar meu entendimento quanto à questão apresentada.

Pois bem. Antes da análise individual das questões formuladas pelo repórter, é importante que sejam feitos alguns esclarecimentos preliminares, inclusive para colaborar com o seu perfeito entendimento do tema que será objeto da reportagem.

Primeiro. Esclareço que a publicidade profissional da advocacia abrange toda e qualquer manifestação que o advogado faça no exercício da sua profissão, em qualquer um dos meios por eles utilizados (incluindo as redes sociais), e independentemente da sua intenção de promover seus serviços.

Portanto, toda e qualquer publicação e manifestação de advogados em redes sociais deve observar os limites e condições impostas pelo CED e pelo Provimento 205/2021 do Conselho Federal (“Provimento 205/2021”), dentre os quais se destacam a discrição, moderação e caráter meramente informativo, sendo vedada, em qualquer hipótese, a captação indevida de clientela e a mercantilização da profissão (artigos 5º, 7º, 39 a 46 do CED e artigos 1º, 3º e 4º do Provimento 205/2021).

Nesse sentido é o entendimento desta Turma Deontológica:

“PUBLICIDADE - PUBLICIDADE DE CONTEÚDO JURÍDICO - REDES SOCIAIS - POSTAGEM - CONTEÚDO - LIMITES E DEVERES ÉTICOS - OBSERVÂNCIA DAS NORMAS PERTINENTES À PUBLICIDADE. É lícita a publicidade de advogado em sites ou redes sociais, desde que sejam observados todos os limites e condições impostos pelo CED e pelo Provimento nº 205/2021, dentre os quais se destacam a discrição, moderação e o caráter meramente informativo, sendo vedada, em qualquer hipótese, a captação indevida de clientela e a mercantilização da profissão (artigos 5º, 7º, 39 a 46 do CED e artigos 1º, 3º e 4º do Provimento 205/2021). O advogado pode fazer postagens em redes sociais, desde que discretas, moderadas e puramente informativas acerca de tema jurídico, sem mencionar casos ou clientes, sem debater causas de outros profissionais, sem responder, com habitualidade, a consultas sobre matéria jurídica, sem induzir ao litígio e sem configurar captação indevida de clientela, sendo igualmente permitida a postagem de imagens em repartições públicas, observadas as regras específicas de cada local e que não represente promoção imoderada do advogado. Precedentes”[1].

Segundo. O Provimento 205/2021 traz, em seu artigo 2º, bem como em seu Anexo Único, alguns conceitos e critérios específicos relacionados à publicidade da advocacia, que julgo importante de serem aqui colacionados, para melhor compreensão sobre o assunto. São eles:

(i) **Marketing de conteúdos jurídicos.** É a estratégia de marketing que se utiliza da criação e da divulgação de conteúdos jurídicos, disponibilizados por meio de ferramentas de comunicação, voltada para informar o público e para a consolidação profissional do(a) advogado(a) ou escritório de advocacia.

(ii) **Publicidade.** É o meio pelo qual se tornam públicas as informações a respeito de pessoas, ideias, serviços ou produtos, utilizando os meios de comunicação disponíveis, desde que não vedados pelo Código de Ética e Disciplina da Advocacia.

(iii) **Publicidade de conteúdos jurídicos.** É toda e qualquer divulgação destinada a levar conteúdos jurídicos ao conhecimento do público em geral.

(iv) **Publicidade ativa.** É a divulgação capaz de atingir número indeterminado de pessoas, mesmo que elas não tenham buscado informações acerca do anunciante ou dos temas por ele anunciados.

(v) **Publicidade passiva.** É a divulgação capaz de atingir apenas um público determinado que tenha buscado informações acerca do anunciante ou dos temas por ele anunciados, bem como por aqueles que concordem previamente com o recebimento do anúncio.

(vi) **Captação de clientela.** É a utilização de mecanismos de marketing que, de forma ativa, independentemente do resultado obtido, destinam-se a angariar clientes pela indução à contratação dos serviços ou estímulo do litígio.

(vii) **Criação de conteúdo, palestras, artigos.** Deve ser orientada pelo caráter técnico informativo, sem divulgação de resultados concretos obtidos, clientes, valores ou gratuidade.

(viii) **Lives nas redes sociais e Youtube.** É permitida a realização de lives nas redes sociais e vídeos no Youtube, desde que o conteúdo respeite as normas do Código de Ética e Disciplina e do Provimento 205/2021.

(ix) **Redes Sociais.** É permitida a presença de advogados nas redes sociais, desde que o conteúdo divulgado respeite as normas do Código de Ética e Disciplina e do Provimento 205/2021.

Nesse sentido, o artigo 4º do Provimento 205/2021 permite o *marketing de conteúdos jurídicos*, ou seja, a criação e divulgação de conteúdos jurídicos, por meio de ferramentas de comunicação, voltada para informar o público e para a consolidação profissional, por meio da *publicidade ativa* (capaz de atingir número indeterminado de pessoas) ou *passiva* (direcionado a público específico), desde que não esteja inculcida a mercantilização, captação indevida de clientela ou emprego excessivo de recursos financeiros.

Esclareço, ainda, que o mesmo dispositivo permite a utilização de anúncios (pagos ou não), exceto aqueles vedados pelo artigo 40 do CEDOAB, tais como uso de outdoors, distribuição de panfletos e veiculação por meio de rádio e televisão e desde que respeitados os limites impostos pelo inciso V[2] do mesmo artigo e pelo Anexo Único do referido provimento.

Terceiro. O advogado deve resguardar a dignidade e sobriedade da profissão e o sigilo das informações que lhe foram confiadas, observando estritamente aos artigos 41[3] e 42[4] do CEDOAB e ao artigo 3º[5] do Provimento 205/2021, que apresentam uma série de vedações à publicidade na advocacia, tais como a divulgação de informações que possam induzir a erro ou causar danos à sociedade (inciso II) e a distribuição de material digital de maneira indiscriminada em locais virtuais (inciso V), etc.

Feitos tais esclarecimentos, passo, então, a análise das perguntas formuladas pelo Sr. Luiz.

Quanto à **pergunta (1)** – *se existe alguma cartilha que orienta a atuação dos advogados nas redes sociais* –, entendo que a resposta é **negativa**, uma vez que desnecessária, pois todas as regras de conduta que devem ser obrigatoriamente observadas pelos advogados estão contidas no Estatuto da OAB, no Código de Ética e Disciplina e no Provimento 205/2021.

Destaco, ainda, que, considerando o rápido avanço da tecnologia e diante da necessidade de aperfeiçoamento e atualização constante de conceitos e nomenclaturas, o Provimento 205/2021, conforme previsão do seu artigo 9º, criou o Comitê Regulador do Marketing Jurídico, o qual é vinculado à Diretoria do Conselho Federal da OAB e visa acompanhar a evolução dos critérios específicos sobre marketing, publicidade e informação na advocacia por meio do Anexo Único do referido provimento.

Quanto à **pergunta (2)** – *se a publicação de vídeos bem humorados a respeito da rotina advocatícia é permitida* –, entendo que a resposta é **positiva**, desde que respeitados os limites éticos da profissão, sobretudo a sobriedade e discrição.

Nesse sentido, destaca-se abaixo o posicionamento desta Turma Deontológica sobre o tema:

“PUBLICIDADE - POSTAGEM DE RESULTADOS EM REDES SOCIAIS - LIMITES ÉTICOS. Os arts. 39 a 47, do CED, estipulam à publicidade um caráter informativo, com discrição e sobriedade, vedada a captação indevida de clientela e a mercantilização da profissão. O marketing jurídico foi expressamente autorizado pelo Provimento nº 205/2021, desde que compatível com os preceitos éticos e respeitadas as limitações impostas pelo Estatuto da Advocacia, Regulamento Geral, Código de Ética e Disciplina. A divulgação de resultados de qualquer natureza encontra vedação ética, com fulcro no §2º do art. 4º e art. 6º do Provimento. Vale ressaltar que relação entre advogado/a e cliente baseia-se na confiança recíproca, pautada pela confidencialidade, sigilo e outros imperativos da profissão. A comunicação publicitária permitida à advocacia pauta-se pelo caráter meramente informativo, com sobriedade e discrição, sem ostentação, sem incitar ao litígio e vedada a promoção pessoal (§1º do art. 3º do Provimento). Precedente: Processo E-5.683/21”[6].

“PUBLICIDADE - REDES SOCIAIS - REPOSTAGEM DE CONTEÚDO DE CARÁTER INFORMATIVO - LIMITES E DEVERES ÉTICOS - OBSERVÂNCIA DAS NORMAS PERTINENTES À PUBLICIDADE. É lícita a publicidade de advogado em sites ou redes sociais, desde que sejam observados todos os limites e condições impostos pelo CED e pelo Provimento nº 205/2021, dentre os quais se destacam a discrição, moderação e o caráter meramente informativo, sendo vedada, em qualquer hipótese, a captação indevida de clientela e a mercantilização da profissão (artigos 5º, 7º, 39 a 46 do CED e artigos 1º, 3º e 4º do Provimento 205/2021). Pode o advogado e a sociedade de advogados, portanto, fazer postagens, desde que discretas, moderadas e puramente informativas acerca de tema jurídico, sem mencionar casos ou clientes, sem debater causas de outros profissionais, sem responder a consultas sobre matéria jurídica, sem induzir ao litígio e sem configurar captação indevida de clientela, sendo igualmente permitida a repostagem desse material, em caráter eventual, em página de terceiros, de grande visualização ou não”[7].

“PUBLICIDADE DE SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS PELA INTERNET E ESPECIFICAMENTE EM REDES SOCIAIS - POSSIBILIDADE, DESDE QUE CUMPRIDOS TODOS OS PRECEITOS ÉTICOS E DISCIPLINARES, EM ESPECIAL AQUELES DOS ARTS. 5º, 7º, 39 E SS. DO CEDOAB E OUTROS DO PROVIMENTO Nº 205/21, DO CONSELHO FEDERAL DA OAB. O advogado deve contribuir para o aprimoramento das instituições, do Direito e das leis, mediante produção de conteúdo científico e informativo. Respeitados todos os preceitos impostos pelo regramento ético-disciplinar, é possível aos advogados (i) utilizar as redes sociais para publicidade de seus serviços; (ii) indicar os dados dos seus escritórios dentro dos parâmetros já delineados, e (iii) colocar-se à disposição de pessoas que necessitem de seus serviços, o que deverá ser feito dessa maneira bastante restrita e moderada. Precedentes deste Tribunal (Proc. E-5.135/2018; Proc. E-5.314/2019)”[8].

No mesmo sentido é o entendimento da doutrina[9] ao afirmar que *“a participação do advogado na imprensa deve se dar sobre assuntos de interesse geral, com discrição, moderação e sem o intuito de promoção pessoal ou de captação de clientela”*, devendo a sua participação *“sempre ter a função precípua de tratar em abstrato, de assuntos de interesse geral, e sem habitualidade, de modo a não utilizar a imprensa como meio de promoção pessoal sua ou da sociedade de advogados que integra”*.

Nesse ponto, vale destacar, ainda, que o artigo 7º do Provimento 205/2021 considera *“indispensável a preservação do prestígio da advocacia”*, sendo que as regras previstas no Provimento 205/2021 são igualmente aplicáveis aos conteúdos que – apesar de não se relacionarem com o exercício da advocacia – possam atingir a reputação da classe.

Na visão deste Relator, uma manifestação bem humorada de um advogado a respeito de sua rotina (obviamente, dentro de certos limites e não apenas aqueles estabelecidos pelo CEDOAB e pelo Provimento 205/2021, mas também pelo bom senso) não tem o condão de abalar o prestígio da advocacia ou a reputação da classe, nem tampouco de afastar a sobriedade e discrição que devem ser observadas na publicidade profissional.

Não há nenhuma norma que vede ao advogado ter bom humor e assim se manifestar ou se apresentar ao público.

Quanto à **pergunta (3)** – *se é permitido a publicação de vídeos nas redes sociais por perfis destinados a tirar dúvidas sobre questões legais* –, entendo que a resposta é **negativa**, pois o artigo 42, I do CEDOAB, bem como o Anexo Único do Provimento 205/2021, vedam a utilização de aplicativos de forma indiscriminada para responder a consultas jurídicas por quem não é cliente do advogado.

Importante destacar, contudo, conforme esclarecido inicialmente, que o mesmo anexo do Provimento 205/2021 permite, por exemplo, a realização de lives nas redes sociais e vídeos no YouTube (desde que, obviamente, com conteúdo meramente informativo). O que não se permite é a resposta a dúvidas ou consultas formuladas por usuários de redes sociais, indiscriminadamente.

É o parecer que submeto aos meus pares.

[1] Proc. E-5.952/2023, v.u., em 16/03/2023, parecer e ementa da Rel. Dra. Cristiana Corrêa Conde Faldini, Revisor Dr. Fabio Kalil Vilela Leite, Presidente em exercício Dra. Renata Soltanovitch, grifos acrescentados.

[2] Artigo 40, V, do CEDOAB: “Os meios utilizados para a publicidade profissional hão de ser compatíveis com a diretriz estabelecida no artigo anterior, sendo vedados: (...) V - o fornecimento de dados de contato, como endereço e telefone, em colunas ou artigos literários, culturais, acadêmicos ou jurídicos, publicados na imprensa, bem assim quando de eventual participação em programas de rádio ou televisão, ou em veiculação de matérias pela internet, sendo permitida a referência a e-mail”.

[3] Artigo 41 do CEDOAB: “As colunas que o advogado mantiver nos meios de comunicação social ou os textos que por meio deles divulgar não deverão induzir o leitor a litigar nem promover, dessa forma, captação de clientela”.

[4] Artigo 42 do CEDOAB: “É vedado ao advogado: I - responder com habitualidade a consulta sobre matéria jurídica, nos meios de comunicação social; II - debater, em qualquer meio de comunicação, causa sob o patrocínio de outro advogado; III - abordar tema de modo a comprometer a dignidade da profissão e da instituição que o congrega; IV - divulgar ou deixar que sejam divulgadas listas de clientes e demandas; V - insinuar-se para reportagens e declarações públicas”.

[5] Art. 3º do Provimento 205/2021: “A publicidade profissional deve ter caráter meramente informativo e primar pela discrição e sobriedade, não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão, sendo vedadas as seguintes condutas: I - referência, direta ou indireta, a valores de honorários, forma de pagamento, gratuidade ou descontos e reduções de preços como forma de captação de clientes; II - divulgação de informações que possam induzir a erro ou causar dano a clientes, a outros(as) advogados(as) ou à sociedade; III - anúncio de especialidades para as quais não possua título certificado ou notória especialização, nos termos do parágrafo único do art. 3º-A do Estatuto da Advocacia; IV - utilização de orações ou expressões persuasivas, de autoengrandecimento ou de comparação; V - distribuição de brindes, cartões de visita, material impresso e digital, apresentações dos serviços ou afins de maneira indiscriminada em locais públicos, presenciais ou virtuais, salvo em eventos de interesse jurídico. § 1º Entende-se por publicidade profissional sóbria, discreta e informativa a divulgação que, sem ostentação, torna público o perfil profissional e as informações atinentes ao exercício profissional, conforme estabelecido pelo § 1º, do art. 44, do Código de Ética e Disciplina, sem incitar diretamente ao litígio judicial, administrativo ou à contratação de serviços, sendo vedada a promoção pessoal. § 2º Os consultores e as sociedades de consultores em direito estrangeiro devidamente autorizadas pela Ordem dos Advogados do Brasil, nos termos do Provimento n. 91/2000, somente poderão realizar o marketing jurídico com relação às suas atividades de consultoria em direito estrangeiro correspondente ao país ou Estado de origem do profissional interessado. Para esse fim, nas peças de caráter publicitário a sociedade acrescentará obrigatoriamente ao nome ou razão social que internacionalmente adote a expressão “Consultores em direito estrangeiro” (art. 4º do Provimento 91/2000)”.

[6] Proc. E-5.699/2021, v.u., em 17/03/2022, parecer e ementa da Rel. Dra. Regina Helena Piccolo Cardia, Revisor Dr. Cláudio Bini, Presidente em exercício Dr. Jairo Haber, grifos acrescentados.

[7] Proc. E-5.755/2021, v.u., em 11/11/2021, parecer e ementa do Rel. Dr. Fabio Teixeira Ozi, Rev. Dra. Renata Manguiera de Souza, Presidente em exercício Dr. Guilherme Martins Malufe, grifos acrescentados.

[8] Proc. E-5.652/2021, v.u., em 11/11/2021, parecer e ementa do Rel. Dr. Felipe Evaristo Dos Santos Galea, Rev. Dr. Edgar Francisco Nori, Presidente em exercício Dr. Guilherme Martins Malufe, grifos acrescentados.

[9] GONZAGA, Alvaro de A.; NEVES, Karina P.; JR., Roberto B. **Estatuto da Advocacia e Código de Ética e Disciplina da OAB - Comentados**. Rio de Janeiro: Método, 2022.

ANEXO G – OAB São Paulo Resolução TED nº. 6/2023**Resolução TED nº. 6/2023**

O Presidente do Tribunal de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil, Seção de São Paulo, no uso de suas atribuições estatutárias e regimentais e nos termos do artigo 1º, inciso VI, do Regimento Interno do TED.

CONSIDERANDO

A criação da Vigésima Oitava Turma Disciplinar Especializada, com sede nesta Capital, para processar e julgar processos disciplinares envolvendo publicidade e informação da advocacia, bem como as infrações conexas;

Considerando as providências do TED para transferir os Processos Disciplinares de competência da 28ª Turma Disciplinar Especializada e o necessário tempo para organizá-los na Secretaria;

Considerando a necessidade de não haver prejuízo processual às partes interessadas.

RESOLVE:

Art.1º Determinar a redistribuição para à 28ª Turma Disciplinar Especializada de todas as representações e processos disciplinares que envolvam publicidade e informação da advocacia e infrações conexas;

Art.2º Durante o período de 18/09/2023 a 20/10/2023 inclusive, não fluirão os prazos de expediente e processos disciplinares de competência na Vigésima Oitava Turma Disciplinar Especializada e não haverá atendimento na respectiva Secretaria.

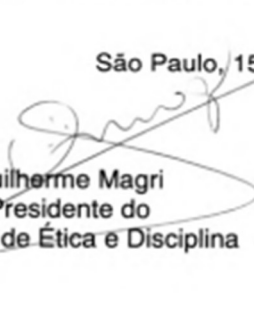
Art.3º Os prazos voltarão a fluir a partir de 23/10/2023, inclusive, data em que o atendimento retornará à sua normalidade.

Art. 4º Esta portaria entra em vigor nesta data, devendo a Secretaria comunicar a todas as Turmas Disciplinares do Tribunal de Ética e Disciplina, devendo ainda, ser afixada nas respectivas Secretarias e nos quadros de aviso.



Gabinete da Presidência do Tribunal de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil, Seção de São Paulo.

São Paulo, 15 de setembro de 2023.



Guilherme Magri
Presidente do
Tribunal de Ética e Disciplina

ANEXO H – OAB Nacional - Órgão Especial decide que advocacia pode utilizar ferramenta Google Ads

Órgão Especial decide que advocacia pode utilizar ferramenta Google Ads

terça-feira, 14 de novembro de 2023 às 17h05

O Órgão Especial do Conselho Federal da OAB, em sessão ordinária nesta terça-feira (14/11), pacificou entendimento e deliberou que a advocacia tem autonomia para utilização do Google Ads para tornar público seu perfil e suas informações relacionadas ao exercício profissional, desde que respeitados os limites impostos pelo Provimento 205/2021 e o Código de Ética e Disciplina, não configurando infração disciplinar. A reunião foi presidida pelo vice-presidente da OAB Nacional, Rafael Horn, e pela secretária-geral adjunta, Milena Gama.

Contudo, destacou o colegiado, o uso da ferramenta não é irrestrito. Caso verificada violação às normas éticas de publicidade da advocacia, praticada propaganda imoderada, com a angariação de causas, deve o advogado ou advogada responder nos termos do art. 34, IV, do Estatuto da Advocacia e da OAB.

Nesta sessão, também foi aprovada a edição de uma súmula, que trata sobre procedimentos para oferecimento de Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) aos processos iniciados antes da entrada em vigor do provimento 200/2020, nos seguintes termos:

“TERMO DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA. I. É cabível a conversão do processo em diligência, de ofício, para oferecimento de TAC aos processos iniciados antes da entrada em vigor do provimento n. 200/2020 deste Conselho Federal, e, caso não oferecido de ofício pelo relator, cabe ao interessado requerê-lo até o trânsito em julgado, sob pena de preclusão. II. Aos processos disciplinares iniciados a partir da entrada em vigor do Provimento n. 200/2020, caso não oferecido o TAC de ofício pela OAB, compete ao interessado requerê-lo enquanto o processo tramita na primeira instância de julgamento, sob pena de preclusão”.

Durante a sessão, foram pautados 38 processos. Desses, 21 foram julgados e em um houve pedido de vista. O Órgão Especial tem por finalidade analisar, responder consultas sobre a atuação do sistema OAB, bem como julgar recursos contra as decisões das Câmaras e resolver conflitos ou divergências entre os órgãos da OAB.