

CENTRO UNIIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO –  
UNDB  
CURSO DE DIREITO

**NOÉ DA CONCEIÇÃO SOUSA**

**MARKETING JURÍDICO ÉTICO:** o planejamento estratégico na implementação do  
marketing jurídico ético em um escritório de advocacia

São Luís

2023

**NOÉ DA CONCEIÇÃO SOUSA**

**MARKETING JURÍDICO ÉTICO:** o planejamento estratégico na implementação do  
marketing jurídico ético em um escritório de advocacia

Monografia apresentada ao curso de Graduação em  
Direito do Centro Universitário Unidade de Ensino  
superior Dom Bosco como requisito parcial para  
obtenção do grau de Bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Me. Diego Menezes Soares

São Luís

2023

Sousa, Noé da Conceição

Marketing jurídico ético: o planejamento estratégico na implementação do marketing jurídico ético em um escritório de advocacia / Noé da Conceição Sousa. \_\_ São Luís, 2023. 82 f.

Orientador: Prof. Me. Diego Menezes Soares.

Monografia (Graduação em Direito) - Curso de Direito – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2023.

- Advocacia. 2. Marketing jurídico. 3. Publicidade.

4. Planejamento estratégico. I. Título.

CDU 340:658.8

## **NOÉ DA CONCEIÇÃO SOUSA**

**MARKETING JURÍDICO ÉTICO:** o planejamento estratégico na implementação do marketing jurídico ético em um escritório de advocacia

Monografia apresentada ao curso de Graduação em Direito do Centro universitário Unidade de Ensino superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Direito.

Aprovado em 26/06/2023.

### **BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Me. Diego Menezes Soares**

**(Presidente da Banca)**

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco - UNDB

---

**Adv. Esp. Lilianne Maria Furtado Saraiva**

**(Membro Externo)**

---

**Prof. Dr. Arnaldo Vieira Sousa**

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco - UNDB

À minha mãe, Antônia Ferreira da Conceição.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e pela oportunidade de poder me desenvolver ao máximo, o que me permitiu estudar Direito em uma excelente faculdade, a UNDB, que considero a melhor do meu estado.

Expresso minha gratidão à minha família, especialmente à minha mãe, Antônia Ferreira da Conceição, e às minhas irmãs, Noelia Sousa e Francisca Betânia, pelo apoio financeiro e emocional ao longo do curso.

Agradeço ao meu orientador, Me. Diego Menezes Soares, pelo conhecimento, apoio e orientação durante toda a jornada de produção deste trabalho, mesmo com seus compromissos profissionais e pessoais, incluindo a disputa por uma vaga de Desembargador.

Sou grato à UNDB pela estrutura e pelos excelentes profissionais que possuí.

Expresso minha gratidão à Professora Aline Froes pela ajuda e paciência ao ensinar as diretrizes de formatação e outras dicas para transformar este estudo em um trabalho científico.

Agradeço aos meus amigos acadêmicos que dispensam comentários, pois são excepcionais. Eles me acolheram e ajudaram ao longo do caminho, em especial Júlio Lago, Elayne Vieira, Diego Rodrigo e Ana Carolina Lima.

Agradeço aos meus grandes amigos, Flávio Silva e Mizael Calácio, pelo apoio e suporte fora da faculdade. São amigos que desejo levar comigo pelo resto da minha vida. Também agradeço ao meu amigo Gustavo Costa pelas palavras motivadoras e à minha amiga Kessia Rosa pelo apoio na defesa do trabalho.

Por fim, agradeço a mim mesmo por conseguir concluir este trabalho, que considero o mais desafiador que já elaborei. Agradeço por aceitar os desafios da vida, pela dedicação em dar o meu máximo e por nunca ter desistido de me tornar a minha melhor versão.

“Uma carteira de clientes ideais é o maior  
patrimônio que um escritório de advocacia  
pode ter.”

**Thomas Berry**

## RESUMO

Este trabalho fez uma análise do marketing jurídico no Brasil, onde a disputa por espaço no mercado jurídico da era digital exige que os advogados utilizem as redes sociais e outros meios para conquistarem clientes. As normas da OAB impõem limites legais e éticos para publicidade e divulgação de conteúdos, pois vedam a mercantilização da profissão. Esta pesquisa teve o objetivo geral de compreender o processo de implementação do marketing jurídico em um escritório de advocacia através de planejamento estratégico, sem incorrer em infrações disciplinares da OAB. O método utilizado foi indutivo, com viés explicativo, de caráter bibliográfico e descritivo. Constatou-se que é possível implementar um marketing jurídico ético com um planejamento estratégico, após definir uma missão, visão e valores, utilizar a matriz SWOT, construir autoridade com a utilização do marketing de conteúdos jurídicos e seguir as disposições legais do Código de Ética Profissional da OAB, CED, o Provimento 205/2021 e o Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil, EAOAB, resultando na conquista de clientes de forma indireta.

**Palavras-chave:** Advocacia; Marketing jurídico; Publicidade; Planejamento estratégico.

## **ABSTRACT**

This work conducted an analysis of legal marketing in Brazil, where the competition for space in the digital legal market requires lawyers to use social media and other means to attract clients. The rules of the Brazilian Bar Association (OAB) impose legal and ethical limits on advertising and content promotion, prohibiting the commercialization of the legal profession. The general objective of this research was to understand the process of implementing legal marketing in a law firm through strategic planning, without violating OAB's disciplinary rules. The method used was inductive, with an explanatory bias, and relied on bibliographic and descriptive research. It was found that it is possible to implement ethical legal marketing with strategic planning, by defining a mission, vision, and values, using the SWOT analysis, establishing authority through legal content marketing, and adhering to the provisions of the OAB's Professional Code of Ethics, CED, Provision 205/2021, and the Statute of the Brazilian Bar Association, EAOAB, resulting in the indirect acquisition of clients.

**Keywords:** Advocacy; Legal marketing; Advertising; Strategic planning.

## SÚMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2</b>	<b>DOS FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	13
<b>2.1</b>	<b>Aspectos iniciais do planejamento estratégico</b> .....	13
<b>2.2</b>	<b>O papel da organização na elaboração de um planejamento estratégico</b> .....	17
<b>2.3</b>	<b>Diagnóstico estratégico e análise de ambientes</b> .....	20
2.3.1	Ambiente externo e análise de cenários .....	20
2.3.2	Ambiente interno e análise SWOT.....	25
<b>3</b>	<b>MARKETING JURÍDICO ÉTICO NA ADVOCACIA</b> .....	28
<b>3.1</b>	<b>A influência do marketing na prospecção de clientes</b> .....	28
<b>3.2</b>	<b>O Código de Ética e Disciplina da OAB e as infrações disciplinares relacionadas a publicidade</b> .....	33
3.2.1	A essência da profissão de advogado .....	33
3.2.2	Aspectos iniciais sobre a publicidade na advocacia.....	34
3.2.3	As penalidades relacionadas a publicidade irregular na advocacia .....	39
3.2.4	Da possibilidade do marketing jurídico ético.....	41
<b>3.3</b>	<b>Ferramentas para desenvolvimento de marketing jurídico</b> .....	43
3.3.1	Sites .....	43
3.3.2	YouTube.....	44
3.3.3	Instagram e Facebook.....	46
3.3.4	LinkedIn .....	47
3.3.5	Google Ads e Google Meu Negócio.....	48
3.3.6	WhatsApp e Telegram.....	50
<b>4.</b>	<b>PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO MARKETING JURÍDICO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA</b> .....	54
<b>4.1</b>	<b>Sociedade da informação</b> .....	54
<b>4.2</b>	<b>Plano de marketing</b> .....	56
<b>4.3</b>	<b>Posicionamento</b> .....	57
<b>4.4</b>	<b>O cliente ideal</b> .....	58
4.4.1	Conceito iniciais .....	58
4.4.2	Personas.....	60
<b>4.5</b>	<b>Do processo de criação de autoridade</b> .....	61
4.5.1	Da vedação à promoção pessoal.....	61

4.5.2	Utilização do marketing de conteúdos .....	63
4.5.3	Marca.....	65
4.5.4	<i>Personal Branding</i> .....	67
<b>4.6</b>	<b>Controle da organização</b> .....	<b>69</b>
4.6.1	Processo de controle estratégico.....	69
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>72</b>
	<b>REFRÊNCIAS</b> .....	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A disputa dos advogados e escritórios de advocacia por espaço no mercado é notória, assim esses profissionais precisam implementar estratégias de prospecção de clientes, visando conquistar um lugar no mercado e resultados financeiros, sendo necessário o conhecimento de diversos campos, como o tecnológico, mídias sociais e planejamento, visto que as necessidades dos clientes se modificaram com o processo de globalização.

A natureza normativa da advocacia não é de uma atividade mercantil, embora cada vez mais a prática empresarial tem se incorporado na gestão dos escritórios. Além disso, os jovens advogados concorrem com escritórios de marca e clientela consolidada, essa concorrência evidencia que os advogados precisam buscar alternativas e técnicas para conquistar um espaço.

As tecnologias e mídias digitais trouxeram uma série de possibilidades para construção de autoridade, mas esses meios não podem ser usados de qualquer forma, visto que existem limites legais na publicidade destes profissionais, já que as divulgações não podem ter a ética mercantilista das empresas, pois o Código de Ética e Disciplina da OAB impede a mercantilização da profissão (OAB, 2015).

Com isso, os advogados e escritórios devem realizar um modelo de marketing jurídico que não afronte as normas éticas e legais que regulamentam a profissão, sendo indispensável os conhecimentos de empreendedorismo, marketing e gestão, com a finalidade de expandir os negócios do escritório, aumentando o reconhecimento e resultados financeiros. Neste sentido, o problema de análise deste estudo é como utilizar o planejamento estratégico para implementar um processo de marketing jurídico ético em um escritório de advocacia.

Em vista disso, é necessário enfatizar que pode ser realizado um marketing jurídico ético pelos advogados. Este processo pode ser implementado através de um planejamento estratégico que utilize a matriz SWOT e ideias de autores da área de administração, marketing e Ética Profissional, devendo seguir, ainda, as disposições do Provimento 205/2021, da OAB, Código de Ética e Disciplina da OAB e Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil, uma vez que regulamentam as normas de publicidade e marketing jurídico, assim como as infrações pertinentes. Ademais, a criação de uma cultura organizacional poderá reduzir as chances de infrações, visto que poderá alinhar os colaboradores com os objetivos da organização.

O tema deste trabalho intenta no campo acadêmico, buscando apontar os métodos, ideias e fundamentos que permeiam o marketing jurídico ético, conteúdo essencial para o

campo da ética profissional do advogado, pois como supracitado os advogados não podem fazer a publicidade como as empresas. Outrossim, o tema é interdisciplinar e engloba ideias de áreas do Direito, Administração e Ética Profissional, assuntos essenciais para o exercício da advocacia. A pesquisa se propõe, através de dados e informações, abrir discussões e esclarecer algumas obscuridades em torno deste tema, a fim de despertar a curiosidade dos leitores e pesquisadores do ramo, visando o desenvolvimento de novas linhas de pesquisa sobre o assunto.

Esta pesquisa tem importância social, em especial para os advogados e juristas do Brasil, levando em conta o número de profissionais e a população do país, cerca de 208 milhões de habitantes (IBGE, 2022). Além de tudo, a tendência é que os números de advogados aumentem, pois o Brasil tem 1.755 faculdades de ensino jurídico, o que pode aumentar com o ensino EAD, o que fez o Ministério da Educação, MEC, suspender os cursos de direito EAD (REDAÇÃO, 2022). Por último, o advogado desempenha uma função de interesse público, sendo uma função essencial à justiça, contribuindo para o funcionamento do poder judiciário e demandas da sociedade, a qual precisa de um advogado idôneo e eficiente, em que os conhecimentos de administração, gestão, marketing e ética profissional são essenciais.

Este trabalho tem importância para o autor, uma vez que pretende exercer a advocacia e ser sócio de um grande escritório. Por isso, é necessário o conhecimento de outras habilidades, que não são comumente ensinadas na faculdade de direito, como os conhecimentos de planejamento estratégico e de marketing jurídico, visto que o autor poderá desenvolver as habilidades necessárias para a gestão do seu futuro escritório, visando construir a sua carreira, ganhar notoriedade, reconhecimento e ter resultados financeiros.

Utilizou-se o método indutivo neste estudo, em que se parte de premissas particulares antecedentes para uma consequente mais universal, teve como tipos de pesquisa o viés explicativo, visto que analisou os fenômenos estudados e identificou as suas causas, bem como foi de cunho bibliográfico, haja vista que se desenvolveu a partir de registro disponíveis, decorrente de pesquisas anteriores em documentos, livros, artigos, teses de mestrado etc., ainda foram utilizados dados teóricos já registrados e trabalhados por outros autores (SEVERINO, 2017).

Além disso, a pesquisa foi descritiva, visto que descreveu uma série de características de um fenômeno e analisou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008), ainda examinou normativos da OAB, artigos e teses de sites especializados e um conjunto de decisões da Seccional da OAB de São Paulo, a maior do país, contando com mais de 372 mil profissionais inscritos. (OAB-SP, 2023).

O objetivo geral dessa pesquisa foi o de compreender o processo de implementação do marketing jurídico em um escritório de advocacia por meio de um planejamento estratégico, sem a ocorrência de incursões em infrações disciplinares da OAB.

Com isso, os objetivos específicos visaram descrever os fundamentos para implementação de um planejamento estratégico, sendo posteriormente discutido os caminhos para prática de um marketing jurídico ético. Por fim, serão descritas estratégias para implementação do marketing jurídico ético em escritório de advocacia.

Inicialmente se desenvolverá as características do planejamento estratégico, perpassando pela abordagem e definição do conceito de planejamento estratégico, sobre o papel da organização no processo, conceituando a missão, visão, valores, objetivos estratégicos, análise dos ambientes externo, interno e da concorrência, análise de cenários e matriz SWOT.

Em seguida, será tratado sobre o marketing jurídico ético na advocacia, transcorrendo pela conceituação de marketing e maneira que influencia na prospecção de clientes. Além disso, será discutido o motivo das limitações do caráter mercantilista à advocacia, descrevendo a essência da advocacia e sua função social. A seguir, a publicidade será introduzida no trabalho, expondo alguns aspectos iniciais, a exemplo de conceitos de marketing jurídico e marketing de conteúdos jurídicos. Por fim, será discutido sobre a possibilidade de marketing jurídico ético, sendo demonstrado como as ferramentas e mídias digitais podem ser utilizadas, sem a incursão em infrações disciplinares e éticas.

Logo depois, serão discutidos sobre o processo de implementação do marketing jurídico ético em um escritório de advocacia e adoção de estratégias. Inicialmente, será abordado aspectos da sociedade da informação, isto é, dos indivíduos que estão conectados na internet. Em seguida, é demonstrada a relevância do plano de marketing e suas particularidades, sendo ainda tratados do posicionamento jurídico no mercado, conceito de cliente ideal, *personas*, processo de criação de autoridade, *personal branding* e controla na organização.

## 2 FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo aborda os aspectos iniciais do planejamento estratégico, incluindo a definição de "planejamento" e "estratégia" e sua relevância para as organizações. São exploradas as diferentes dimensões do planejamento, como objetivos, duração e unidades envolvidas, destacando sua importância para projeção futura e direção eficiente dos esforços e recursos. A relação entre planejamento estratégico, tomada de decisões e análise cultural é discutida. Também é ressaltada a relevância do planejamento estratégico para o crescimento e vantagem competitiva das empresas, considerando influências externas. A análise de cenários e a importância da análise de ambientes e diagnóstico estratégico também são apresentadas, juntamente com a Matriz SWOT, para garantir a adaptação da estratégia diante das mudanças do ambiente.

### 2.1 Aspectos iniciais do planejamento estratégico

No caminho para definir o planejamento estratégico é necessário conceituar os termos planejamento e estratégia, assim como a forma como se correlacionam e se aplicam nas organizações. O primeiro termo pode ser definido em cinco definições, inicialmente é relacionado ao assunto abordado, isto é, marketing e finanças, outra dimensão se refere aos elementos do planejamento, ou seja, os objetivos e procedimentos, uma terceira dimensão relata o tempo de duração, se curto, médio ou longo, a seguinte é relacionada às unidades da organização que seguiram o plano, isto é, grupos e departamentos, enfim a quinta trata das características do planejamento, se é complexo, simples etc. (OLIVEIRA, 2005).

No caminho para definir o planejamento estratégico, é necessário conceituar os termos planejamento e estratégia, assim como a forma como se correlacionam e se aplicam nas organizações. O primeiro termo pode ser definido em cinco definições. Inicialmente, relaciona-se ao assunto abordado, ou seja, marketing e finanças. Outra dimensão refere-se aos elementos do planejamento, ou seja, os objetivos e procedimentos. Uma terceira dimensão relata o tempo de duração, se curto, médio ou longo. A seguinte é relacionada às unidades da organização que seguem o plano, ou seja, grupos e departamentos. Enfim, a quinta trata das características do planejamento, se é complexo, simples etc. (OLIVEIRA, 2005).

O processo de planejar serve para identificar e compreender a conjuntura interna e externa, a fim de identificar os anseios e objetivos e concretizá-los, precavendo possíveis ameaças, diminuindo os riscos e vulnerabilidades, através de coordenação tática e de uma

reorganização interna e sinérgica, dispondo de audácia em relação às metas desenvolvidas em uma constante superação, com a finalidade de obter melhores resultados recorrentemente (CHIAVEANATO; SAPIRO, 2020).

O planejamento torna possível projetar uma situação futura de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, visto que direciona com mais excelência os esforços e recursos da organização. O planejamento estratégico concentra-se em um conjunto de decisões que devem ser tomadas pelo executivo a fim de influenciar no futuro da empresa, através de um processo contínuo de tomadas de decisões (OLIVEIRA, 2005).

Com isso, o processo de planejar está relacionado ao modo de pensar e questionar sobre "o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por quem e onde" (OLIVEIRA, 2005, p. 35). Esse processo se concretiza no desenvolvimento de procedimentos que viabilizam avaliações dos impactos futuros das decisões tomadas, de forma mais eficiente e eficaz, reduzindo assim as incertezas do processo decisório e aumentando o alcance de metas e objetivos (OLIVEIRA, 2005).

Conforme observado, o planejamento se mostra uma ferramenta eficaz para promover melhorias nas tomadas de decisões dentro da organização, visto que permite avaliar o futuro da organização e direcionar os esforços para a finalidade escolhida, por meio da implementação de processos que orientam o funcionamento da organização.

A estratégia foi importada das áreas bélicas, sendo utilizada na Administração para conceituação de gerenciamento estratégico, definindo-se como “a arte e a ciência de formular, implementar e avaliar linhas de ação multidepartamentais referentes às interações, da organização com o ambiente para atingir seus objetivos de longo prazo [...]” (VALERIANO, 2001, p. 10).

Por isso, a implementação de estratégias deve ser uma prioridade para as organizações, uma vez que as auxilia a analisar os ambientes, permitindo uma visualização das vantagens e desvantagens que cercam ou pertencem à organização, possibilitando a correção dos processos para alcançar os objetivos traçados.

Existem diversos níveis de planejamento, sendo eles o operacional, o funcional e o estratégico. O primeiro foca na definição de meios para a realização de atividades e alocação de recursos, estando na base da pirâmide da organização. O planejamento funcional abrange áreas especializadas da empresa, como o departamento de marketing e recursos humanos, auxiliando o planejamento estratégico (MAXIMIANO, 2008).

O planejamento estratégico pode ser definido como um processo de elaboração e realização de estratégias para a organização, com a finalidade de torná-la mais competitiva e

inseri-la, juntamente com sua missão e visão, no ambiente em que opera (CHIAVEANATO; SAPIRO, 2020).

De acordo com Drucker (1998), o planejamento estratégico é um procedimento metódico que busca compreender o futuro de forma abrangente, tomar decisões no presente, levando em consideração os riscos e planejar as ações necessárias para a tomada de decisão. Além disso, é essencial medir as consequências em comparação com as expectativas nutridas.

Outro autor utiliza o termo administração estratégica, que possui semelhanças com o termo planejamento estratégico. Ambos envolvem etapas similares, como a definição da missão da organização, estabelecimento de objetivos gerais e criação de estratégias, levando em conta os ambientes interno e externo, bem como pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Trata-se de um processo contínuo (WRIGHT; KROLL; PARNEL, 2009).

Por outro lado, Aaker (2007) ressalta que existe uma diferença entre os termos supracitados. O planejamento estratégico concentra-se no ambiente de mercado da organização, exigindo um entendimento aprofundado sobre concorrentes e clientes, bem como a antecipação de mudanças que tragam implicações estratégicas. Já a administração estratégica parte do pressuposto de que apenas o planejamento não é suficiente para lidar com as mudanças aceleradas que ocorrem no ambiente externo da organização.

Na visão de Oliveira (2013), o planejamento estratégico leva em conta toda a organização, não se limitando a algumas partes. Portanto, seria inadequado utilizar o termo "planejamento estratégico de marketing", pois esse seria um planejamento tático que aborda apenas uma parte específica da organização, embora relacionada a questões estratégicas. Assim, não aborda a organização como um todo.

Kotler e Keller (2006, p. 40) destacam que "o processo de criar, entregar e comunicar valor requer muitas atividades de marketing diferentes. Para garantir que sejam selecionadas e executadas as atividades corretas, é essencial que exista um planejamento estratégico" (KOTLER; KELLER, 2006, p.40).

As afirmações de Djalma Oliveira são importantes para este estudo, mas é necessário discordar da narrativa de inadequação do termo "planejamento estratégico de marketing", uma vez que Kotler e Keller enfatizam a sinergia e vinculação entre marketing e planejamento estratégico, sendo necessário formular um planejamento estratégico para a execução eficaz da área de marketing.

Da mesma forma, no planejamento estratégico são decididas questões essenciais para a implementação do plano de marketing, desde pesquisa de mercado, características do cliente e o orçamento para os departamentos. Isso inclui a definição clara da visão, missão e

valores dominantes da organização, que devem ser utilizados e refletidos no planejamento das ações de marketing (LAS CASAS, 2019).

O planejamento de marketing consiste em métodos de alocação de recursos de marketing para alcançar os objetivos, passando pela segmentação e posicionamento de mercado. Assim, é criado um modelo viável de participação em cada segmento de mercado. Após a definição da visão da organização, são estabelecidos os planos de marketing operacionais e táticos, alinhados com o planejamento estratégico ou plano global de marketing. Dessa forma, a organização terá subsídios para a tomada de decisão (FALCÃO, 2019).

É evidente que o planejamento estratégico de marketing difere do planejamento de outras partes da organização, pois envolve a organização como um todo, desde os executivos, sócios, departamentos e colaboradores até as pessoas do setor de marketing. Pode-se inferir que existe um planejamento estratégico de marketing e um plano de marketing, sendo fundamental destacar a importância prática da realização de um planejamento estratégico para empresas e organizações.

O processo de planejamento estratégico passou por diversas mudanças ao longo dos anos, com uma abordagem mais rígida e prescritiva em um extremo e uma abordagem mais flexível, descritiva e explicativa no outro. Essas mudanças levaram ao desenvolvimento de dez escolas ou abordagens sobre o planejamento estratégico, sendo três prescritivas e sete descritivas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Algumas das escolas merecem maior destaque, como a escola do planejamento, que aborda o planejamento estratégico como um processo formal desenvolvido com a matriz SWOT. Ela fragmenta o processo em partes projetadas, com análises e técnicas, especialmente a definição de objetivos iniciais e a formulação de orçamento e planos operacionais no final. Também utiliza diagramas para demonstrar o fluxo global. Essa escola considera que as estratégias resultam de um processo formal de planejamento, sendo de responsabilidade do executivo principal. Segundo essa abordagem, as estratégias surgem prontas do processo de planejamento, devendo ser explicadas e apoiadas nos objetivos, finanças e planos operacionais da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A escola da cultura, por sua vez, considera a estratégia como uma operação coletiva e social. Nessa abordagem, o planejamento estratégico é visto como um processo social baseado na cultura organizacional, que trata dos interesses conjuntos e da integração na organização. Essa escola enfatiza a importância de modificar radicalmente a cultura da organização antes de implementar mudanças significativas na formulação e reformulação de estratégias. Além disso,

a cultura organizacional fornece uma base estável para perspectivas estratégicas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a cultura pertence à escola do planejamento, pois é necessário combinar a cultura organizacional com as estratégias de negócios por meio de procedimentos articulados que fazem parte do planejamento estratégico da organização. A cultura influencia a forma de pensar e a elaboração de estratégias da organização, direcionando o estilo de tomada de decisão e estabelecendo um filtro perceptivo sobre quais dados e estratégias priorizar.

O planejamento estratégico é fundamental para compreender como influenciar o crescimento de empresas e organizações, que estão constantemente se modernizando e se reformulando. É necessário implementar constantemente metodologias que permitam o desenvolvimento e o crescimento das organizações. Além disso, o planejamento estratégico contribui para aumentar a vantagem competitiva, pois permite a análise da interação com o ambiente externo e a implementação de mudanças necessárias, especialmente quando há uma forte cultura organizacional.

## **2.2 O papel da organização na elaboração de um planejamento estratégico**

O planejamento estratégico necessita de diversos fatores para obter um resultado eficaz, sendo essencial a escolha de uma metodologia para a elaboração do planejamento. Essa metodologia pode ser iniciada a partir de algumas alternativas. Primeiramente, define-se a missão da organização e, em seguida, realiza-se o diagnóstico estratégico, que busca identificar as forças e ameaças da organização nos diversos ambientes. Na segunda etapa, elabora-se o diagnóstico e, somente após, é determinada a missão (OLIVEIRA, 2005).

Outro modelo de planejamento estratégico é o de Idalberto Chiavenato, o qual segue uma metodologia que perpassa pela intenção estratégica da organização, desmembrando-se em visão de negócios e declaração de missão. Em seguida, ocorre o processo de diagnóstico estratégico externo e interno, escolhem-se as determinantes de sucesso, definem-se os objetivos, formulam-se as estratégias, realiza-se a execução, a auditoria de desempenho e o processo de criação de cidadania empresarial (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

A missão da organização está relacionada à utilidade que ela oferece para os mercados, clientes e sociedade. Ela responde a questionamentos sobre quem são os clientes, em qual negócio atuam, quais anseios são satisfeitos e qual a aplicação para os clientes. Assim, é

importante compreender o papel da organização frente aos clientes e aos demais *stakeholders*<sup>1</sup>, bem como o valor que gera para essas partes (MAXIMIANO, 2019).

Além disso, a organização deve compartilhar a missão com todos os seus integrantes, desde os executivos até os clientes. Isso orienta holisticamente o propósito, a direção e as oportunidades que a organização se submete, proporcionando que os colaboradores possam atuar no alcance das metas organizacionais. A declaração da missão deve ser guiada por três características principais: um número limitado de metas, ênfase na base de políticas e valores que a organização pretende cumprir e definição da esfera de competição em que a organização pretende atuar (KOTLER; KELLER, 2006).

Em síntese, Chiavenato e Sapiro (2020) afirmam que a missão organizacional responde à pergunta sobre qual é o negócio e a razão de existir da organização. O autor cita que, após a definição da missão e antes da fase de diagnóstico estratégico, é necessário identificar a visão, os valores, os *stakeholders*, a proposta de valor, os objetivos organizacionais e a estratégia.

A missão da organização é similar ao propósito, ou seja, o papel e o valor que pode gerar para a sociedade. Deve levar em consideração sua área de atuação e os problemas que pode resolver para os clientes, ou seja, os desejos, anseios e necessidades que tem a intenção de satisfazer, norteando os valores do negócio para os *stakeholders*.

A visão é conceituada como o patamar que os gestores da organização visualizam, ou seja, a situação futura que a organização pode alcançar em um certo período. É essencial observar algumas premissas, como a adequação com a realidade, a possibilidade de realização, uma descrição sucinta, expressiva e um foco claro. Além disso, deve existir um equilíbrio que favoreça todos os membros da organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

A visão deve ser esclarecida para os *stakeholders*, constituindo o futuro ideal com a participação dos colaboradores, a fim de incentivar a motivação na execução de tarefas e a satisfação de interesses organizacionais. Isso induz os participantes a saírem da zona de conforto e executarem o trabalho com mais dedicação, direcionamento e foco na melhoria de habilidades e atribuições, aumentando o empenho no esforço comum, tanto de forma independente quanto em equipe (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

---

<sup>1</sup> **Stakeholders** significa público estratégico e descreve todas as pessoas ou "grupo de interesse" que são impactados pelas ações de um empreendimento, projeto, empresa ou negócio. Em inglês stake significa interesse, participação, risco. Holder significa aquele que possui. Assim, stakeholder também significa parte interessada ou interveniente, como funcionários, gestores, proprietários, fornecedores e concorrentes. Conceito retirado do site: <https://www.significados.com.br/stakeholder/>. Acesso em: 03 jul. 2023.

Uma perspectiva de futuro é essencial para o direcionamento da organização. Assim, a visão auxilia o planejamento estratégico, fornecendo uma orientação sobre o que deve ser feito para se chegar ao futuro ideal ou futuro percebido. A visão é o máximo que os gestores conseguem enxergar no horizonte da organização.

Os valores retratam um grupo de princípios e convicções essenciais de uma organização, o que promove a sustentação para a tomada de decisão. Portanto, os valores são de grande importância tanto para a organização quanto para os stakeholders, proporcionando um envolvimento mais profissional e mais motivado, de acordo com o modelo de gestão da organização (OLIVEIRA, 2012).

Segundo Oliveira (2005), os valores servem de suporte para as decisões cruciais, visto que a experiência evidencia a consolidação de valores com o aumento do sucesso das organizações. Isso ocorre por meio da melhoria dos processos e da concretização dos resultados do planejamento estratégico, uma vez que os valores instigam o pensamento estratégico dos gestores e demais profissionais da organização. Além disso, os valores pregam que as organizações devem se preocupar com questões éticas e morais, pois podem efetivamente ser uma base para um aumento de vantagem competitiva em relação às outras organizações (OLIVEIRA, 2005).

Do mesmo modo, os valores são características que a organização possui, como transparência, acolhimento à diversidade, cultura de qualidade e respeito ao ecossistema. Já os princípios estão relacionados às questões com as quais a organização não pode se dispor, como ética e probidade. Assim, deve existir uma ideologia central, um pensamento comum e um programa de educação, ensinando os valores, princípios, normas e demais características da organização para os colaboradores (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Nessa perspectiva, os valores são espécies de mandamentos para a organização, desde a forma como tratam os clientes até a forma como guiam seu trabalho. Terão preceitos a serem seguidos, e as atividades poderão ser realizadas se estiverem condizentes com os valores, sendo a sua execução guiada por eles.

A missão e a visão têm maiores chances de serem consolidadas quando estão relacionadas a objetivos organizacionais que sejam nítidos, uma vez que são os resultados que são aguardados como algo a ser atingido. Não se trata de algo tangível que já se possui, mas sim algo a ser buscado. A eficiência dessas organizações é mensurada pelos objetivos conquistados, os quais podem mudar ao longo do tempo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2020), o objetivo estratégico é uma conjuntura almejada pela organização, ou seja, são ideias que se pretende transformar em realidade. Ele é

formado pela interação com os ambientes e serve como padrão para os stakeholders mensurarem o êxito e a eficiência da organização. Também funciona como uma unidade de medida, permitindo a comparação da produção e do sucesso da organização com a concorrência ao longo do tempo. Ele direciona os esforços e proporciona orientação aos colaboradores para um desempenho coordenado.

A organização desempenha um papel fundamental na elaboração e execução do planejamento estratégico. Portanto, é necessário que se adapte às mudanças que ocorrem no ambiente externo, uma vez que a concorrência e a competitividade aumentaram e os clientes estão cada vez mais exigentes. Isso ocorre em uma velocidade cada vez maior. O gerenciamento de pessoas, a manutenção de um elevado grau de motivação e a estruturação de uma cultura organizacional e valores são a chave para aumentar a competitividade (WOOD JÚNIOR, 2009).

A cultura é algo mais difícil de ser alterado e, às vezes, é a chave para a instituição de estratégias de sucesso. Ela consiste em uma série de experiências, crenças, costumes e história compartilhada pela organização. Esses fatores podem ser observados pela maneira como as pessoas se vestem, se relacionam entre si e com os clientes. A cultura pode se desenvolver de forma orgânica ou ser difundida pelos executivos (KOTLER; KELLER, 2006).

As pesquisas mais recentes têm revelado que o sucesso das estratégias está diretamente relacionado à estrutura organizacional. Organizações com desempenho superior são capazes de alinhar adequadamente sua estrutura à estratégia adotada. Em outras palavras, a estrutura organizacional exerce influência sobre o desenvolvimento e a execução das estratégias. No entanto, não há um modelo organizacional ideal que garanta o sucesso. É necessário adotar diferentes formas de planejamento para diferentes organizações, levando em consideração aspectos como especialização do trabalho, formalização do comportamento, treinamento, entre outros (MINTZBERG *et al.*, 2006)

A cultura e a estrutura da organização são fatores de sucesso, uma vez que contribuem para a forma como as atividades e ações serão desempenhadas. Eles evidenciam o papel da organização no planejamento estratégico, assim como a missão, visão, valores e objetivos estratégicos. Esses parâmetros devem ser difundidos para todos os stakeholders, a fim de fortalecer a construção sólida de uma cultura organizacional forte. Esses fatores proporcionam a concretização dos propósitos do planejamento estratégico.

## **2.3 Diagnóstico estratégico e análise de ambientes**

### **2.3.1 Ambiente externo e análise de cenários**

As organizações e os ambientes são influenciados por diversos fatores externos, interação que condiciona a organização para um funcionamento em um sistema aberto que muda constantemente. Por isso, os executivos devem selecionar as informações e dados mais relevantes e descobrir a influência nos negócios, a seguir tomar as decisões estratégicas pertinentes (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Uma das ferramentas que evidencia as constantes mudanças do ambiente é o planejamento de cenário, análise de cenários ou construção de cenários. Essa ideia é discutida na escola do planejamento como planejamento de cenários, fundamentando-se na visão de que podem ser elaboradas suposições do futuro, mas não é possível precisar uma absolutamente correta. Assim, é necessário realizar diversas hipóteses do futuro, a fim de executar as estratégias que apresentarem o melhor desempenho no maior número de cenários ou futuros possíveis (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A construção de cenários permite minimizar riscos pertencentes à tomada de decisão, o que viabiliza decisões mais promissoras para o futuro almejado, uma vez que os diversos cenários são visões promissoras ou danosas do ambiente de negócios. Os cenários são os modelos mentais comuns e combinados do ambiente externo, projetados para serem consistentes, mas que fogem do controle das organizações. Assim, a antecipação de cenários alternativos permite avaliar os potenciais futuros e arquitetar novos caminhos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Antes de preparar a estratégia, é fundamental realizar a análise de cenários, determinando a visão de um futuro aceitável e identificando as forças que conduzem os mercados e as incertezas em seu entorno. Assim como os executivos devem refletir sobre os diversos cenários e criar respostas para cada um deles, ficando atentos a possíveis modificações que possam confirmar ou refutar o cenário (KOTLER; KELLER, 2020).

A análise dos futuros cenários em que a organização pode participar proporciona que o planejamento estratégico possa ser readequado, visto que a implementação de estratégias depende do contexto em que se inserem. Por isso, é importante que a organização tenha uma ideia do que realizar, conforme as mudanças ocorrem, visto que o ambiente e a sociedade mudam constantemente.

Outra ferramenta que merece destaque é a análise de ambientes ou diagnóstico estratégico, que consiste em um processo de monitoramento do ambiente da organização, visando mensurar as oportunidades e os riscos presentes e futuros que interferem na concretização de metas pela organização, considerando os elementos internos e externos. Isso

obriga os gestores a coletarem informações dos fatores ambientes e deduzirem suas implicações, visto que as organizações são sistemas abertos e recebem intervenção do ambiente exterior, assim como interagem com ele (CERTO *et al.*, 2007).

A segunda etapa de um planejamento estratégico é a realização de um diagnóstico estratégico, que pode ser conceituado, resumidamente, como a análise dos ambientes externo e interno, a fim de mapear as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que uma organização pode enfrentar e usufruir em determinadas situações (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Para Djalma Oliveira (2005), a visão e valores estão incluídos no diagnóstico estratégico. Todavia, o conceito de Chiavenato e Sapiro (2020) será utilizado neste estudo. Essa etapa do planejamento estratégico deve ser realizada de forma realista, visto que qualquer tomada de decisão errada poderá comprometer o desenvolvimento e a execução do planejamento estratégico na organização (OLIVEIRA, 2012).

Além disso, o sucesso da organização depende do tipo de papel que é adotado na análise de ambientes, ou seja, estipular qual é a finalidade específica dessa análise, pois, dependendo do tipo, o resultado será gerar dados para a alta administração, para os gerentes de departamentos e para algumas funções específicas (CERTO *et al.*, 2007). Existem duas dimensões do ambiente externo, ou seja, o geral, macroambiente ou contextual, e o ambiente competitivo, microambiente ou ambiente relacional. O conhecimento desses meios é essencial para o planejamento estratégico (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

A análise de ambientes ou diagnóstico estratégico é essencial para o progresso do planejamento estratégico, visto que possibilita a geração de dados e informações que permitirão que os gestores tomem decisões sobre o futuro da organização, bem como impactem no direcionamento de estratégias, levando em conta as ameaças e oportunidades que o ambiente externo oferece.

No ambiente contextual estão inseridas as relações envolvendo os ambientes demográfico, econômico, sociocultural, tecnológico, recursos naturais e político-legal. Esses ambientes interagem e impactam as organizações, visto que elas são sistemas abertos e estão sujeitas a interferências do ambiente externo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Segundo Certo *et al.* (2007), a execução de uma análise de ambientes satisfatória requer um gestor que entenda como os ambientes são ordenados, podendo ser divididos em três níveis: o geral, o operacional e o interno. O gestor deve entender como cada nível influencia no sucesso da organização e como os níveis se relacionam. O ambiente geral está relacionado à área externa, envolvendo os componentes de origem econômica, social, política, legal e tecnológica.

De acordo com os autores, os conceitos de ambiente externo contextual e ambiente geral são equivalentes, visto que ambos discorrem sobre as influências mais periféricas às organizações. O ambiente concorrencial é equivalente ao operacional. Com isso, uma discussão sobre os ambientes e como eles impactam as organizações é de extrema importância.

O ambiente demográfico se baseia na análise estatística da população e sua distribuição no território. As pessoas criam mercados, e o conhecimento de alguns indicadores como a distribuição demográfica da população, taxa de casamentos, crescimento e envelhecimento da população, faixa etária, nível de escolaridade, entre outros, são essenciais para as organizações. Por exemplo, os movimentos migratórios permitem a comercialização de produtos específicos para os novos entrantes (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Por sua vez, o ambiente econômico afeta profundamente os objetivos das organizações, sendo importante um estudo desses impactos. Isso pode ser realizado por meio da correlação do poder de compra das pessoas, a renda, os preços, taxa de endividamento e crédito. Esses indicativos devem ser observados especialmente pelo profissional de marketing, que precisa ficar alerta às principais tendências nos padrões de consumo e verificar os impactos nos negócios (KOTLER; KELLER, 2006).

No ambiente social ou sociocultural, a compra de bens e serviços é conduzida conforme os padrões e desejos das pessoas, que possuem suas crenças, valores e prioridades, transformadas pela sociedade, quase inconscientemente. Isso faz com que as pessoas determinem a forma de interagir consigo, com os outros e com os demais grupos organizacionais. É fundamental entender os valores centrais que giram em torno de um grupo social, visto que é importante para a concretização dos desejos perseguidos (KOTLER; KELLER, 2006).

A análise dos ambientes demográfico, econômico e sociocultural é imprescindível para o processo decisório da organização. Indicadores como população, poder econômico, endividamento e padrão de consumo interferem no comportamento da organização desde a implementação de estratégias, serviços ou produtos ofertados, o que afeta o sucesso nos negócios.

No ambiente político-legal, a análise de leis, normas, entidades públicas e privadas e linhas ideológicas é feita, visto que a conduta da organização é influenciada gradativamente pelos processos políticos dessas entidades. Isso pode ser medido através de indicadores como a política monetária, tributária, fiscal e previdenciária, pelas legislações tributárias, fiscais, trabalhistas e de proteção ambiental. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Segundo Certo *et al.* (2005), os ambientes político e legal são diferentes. O político é definido pelo conjunto de ações ou componentes que interferem nas escolhas de projetos do governo, capazes de impactar o mercado, a exemplo da aprovação de projetos, avanço de leis e qualidade dos gestores. Por outro lado, o ambiente legal se materializa na legislação aprovada que provoca efetivamente mudanças na sociedade e nos mercados, como a Lei de Proteção do Consumidor no Brasil (CERTO *et al.*, 2007).

Ressalta-se que independente da forma como se analisem os ambientes político e legal, ambos influenciam um ao outro, uma vez que a materialização das leis na sociedade exige a presença dos políticos, os quais realizam discussões e aprovam os termos das legislações, assim como escolhem as questões que serão regulamentadas.

No ambiente tecnológico, a elaboração de produtos e serviços é materializada por meio de novas abordagens, visando maior produtividade e aumento da eficiência mediante novos processos e ferramentas (CERTO *et al.*, 2007). Além disso, as inovações científicas promovem oportunidades e ameaças para as organizações, e a velocidade das mudanças varia de acordo com o nicho de atuação, produzindo oportunidades ilimitadas (WRIGHT; KROLL; PARNEL, 2007).

A ecologia se tornou um dos principais tópicos da vida no momento, tendo em vista o crescimento da população, o aumento da concorrência e outros fatores que fizeram com que os recursos naturais ficassem escassos e surgissem legislações de proteção ao meio ambiente (LAS CASAS, 2019). Esse ambiente tem como principais indicadores a escassez de matérias-primas, o aumento do custo da energia, as pressões antipoluição e a mudança no papel dos governos (KOTLER; KELLER, 2006).

Os ambientes tecnológico e natural têm relevância para o planejamento estratégico, visto que as novas tecnologias, regulamentação de leis ambientais e o meio ambiente da região oferecem oportunidades e ameaças para as organizações. A forma como a organização se comporta provocará consequências, isto é, favorecimentos ou prejuízos.

No ambiente relacional, microambiente ou ambiente concorrencial, mapeia-se o universo mais próximo da organização, mantendo uma forte e íntima relação. É o espaço onde a organização capta insumos, posiciona seus produtos e serviços, colabora e concorre com outras organizações, além de lidar com agências reguladoras, fornecedores e clientes (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Existem forças ambientais que interferem nas atividades organizacionais. Um componente dessas forças influencia significativamente o planejamento estratégico no seu respectivo setor, ou seja, a análise setorial. Ela mapeia as forças que afetam as organizações e

as oportunidades ou ameaças para as empresas. Além disso, existem cinco forças competitivas: ameaça de novos concorrentes, intensidade da rivalidade, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos compradores e fornecedores. A organização deve encontrar formas de influenciar essas forças em benefício da organização ou se precaver das ameaças (WRIGHT; KROLL; PARNEL, 2007).

As organizações funcionam como sistemas abertos, sendo influenciadas pelo ambiente externo, o que provoca mudanças frequentes. A análise de ambientes e cenários é importante para a elaboração de estratégias nas organizações. Indicadores ligados a questões demográficas, econômicas, políticas, legais, tecnológicas e concorrenciais condicionam o funcionamento das organizações, obrigando-as a se adequarem ou utilizarem os indicadores relacionados a esses ambientes para crescimento, inovação e conservação.

### 2.3.2 Ambiente Interno e Análise S.W.O.T

O diagnóstico estratégico realiza a análise dos ambientes externos e internos da organização. Assim, foi analisado o ambiente externo no capítulo anterior, mas sem fazer referência à matriz SWOT, que será examinada neste subcapítulo. Trata-se das ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo, bem como das forças e fraquezas do ambiente interno da organização.

A análise SWOT consiste em um exame global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que em inglês correspondem a *strengths, weaknesses, opportunities e threats*, realizando a avaliação dos ambientes externo e interno (KOTLER; KELLER, 2006). No mercado brasileiro, foi desenvolvida uma tradução mnemônica que é a análise FOFA, que significa: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (LAS CASAS, 2019).

O planejamento estratégico engloba toda a organização. Portanto, os diversos componentes devem ser analisados para classificação dos pontos. Por exemplo, funções administrativas, aspectos organizacionais, processos, níveis de controle e avaliação, parâmetros utilizados pelos executivos e forma como o executivo adquire informações. Também são analisadas as políticas internas, os departamentos, a estrutura, capacitação dos colaboradores e conhecimento dos clientes (OLIVEIRA, 2012).

Os pontos fracos e fortes de uma organização são determinados por seus recursos, incluindo os recursos humanos, como a expertise, conhecimento, habilidades e discernimento dos funcionários da organização. Além disso, existem os recursos organizacionais, como a cultura, marketing, processos internos, estratégias, sistemas de informação e controle. Os

recursos físicos, como equipamentos, localização, prédios, cadeia de distribuição e tecnologia, também são importantes, pois oferecem uma vantagem competitiva para a organização e resultam em ganhos financeiros superiores (WRIGHT, KROLL E PARNEL, 2007).

Outrossim, os pontos fortes são aptidões e atributos que podem ser usados para o desenvolvimento da estratégia na organização, facilitando a efetivação de planos, metas e objetivos competitivos. Por outro lado, os pontos fracos aparecem quando a organização não possui o rendimento esperado ou não possui habilidades necessárias, colocando-a em uma situação de desvantagem e afetando a aplicação de estratégias seguras, reduzindo a eficácia de objetivos e metas competitivas (CAVALCANTI, 2014). Ainda existem os pontos neutros, que eventualmente podem ser enquadrados como pontos fracos ou fortes em outro momento (OLIVEIRA, 2012).

A matriz SWOT permite esclarecer os pontos fortes e fracos, que estão relacionados às vantagens e desvantagens internas da organização, pois dizem respeito às características e potencialidades que ela possui. Além disso, os pontos fortes e fracos se referem a questões materiais e imateriais, como a estrutura física do prédio ou a cultura da organização. Os pontos neutros também podem ser classificados, pois podem se transformar em um ponto forte ou fraco.

As oportunidades surgem quando a organização pode lucrar ao satisfazer as necessidades dos clientes em um determinado período. Existem três fontes principais de oportunidades, ou seja, oferecer um produto ou serviço escasso, oferecer algo superior ou lançar no mercado um produto ou serviço inovador (KOTLER; KELLER, 2006).

Por outro lado, as ameaças são obstáculos compulsórios ou ocorrências desfavoráveis que causam sérios prejuízos financeiros para a organização. Essas ameaças devem ser classificadas de acordo com o grau de gravidade e probabilidade de ocorrência. Algumas ameaças permitem a elaboração de planos de contingência, enquanto outras só podem ser monitoradas. Por fim, a análise das oportunidades e ameaças permite que os gestores cheguem a conclusões sobre a viabilidade do negócio (KOTLER; KELLER, 2006).

As oportunidades e ameaças pertencem ao ambiente externo à organização. Portanto, referem-se às vantagens e desvantagens que envolvem a organização, proporcionando situações que a favorecem ou prejudicam. A organização deve conhecer e entender as coisas que são oferecidas pelo ambiente externo, visando ao crescimento ou à minimização de perdas.

Segundo Cruz (2017), a elaboração de quatro formulários SWOT, conforme a metodologia DOMP<sup>2</sup>, auxilia o planejamento. No primeiro formulário, são considerados os pontos fortes e oportunidades, listando os pontos fortes e oportunidades de cada objetivo. Em seguida, são preparados os planos que proporcionam a máxima efetivação dos objetivos da organização. O segundo formulário avalia os pontos fortes, aproveitando as oportunidades que serviram de base para a elaboração dos objetivos do planejamento estratégico. Para cada ponto forte, é atribuída uma nota de 0 a 5, com base no nível de importância (CRUZ, 2017).

O terceiro formulário considera os pontos fracos e ameaças. Após listar os pontos que podem interferir nos objetivos, são elaborados planos com o objetivo de evitar ou minimizar as ameaças do ambiente que surgem devido aos pontos fracos. O quarto formulário avalia os pontos fracos listados, relacionando-os com as oportunidades identificadas e que deram origem aos objetivos no planejamento estratégico. É atribuída uma nota de 0 a 5, dependendo do nível de importância (CRUZ, 2017).

O planejamento estratégico consiste em uma série de procedimentos capazes de direcionar a organização. Para isso, é necessário ter conhecimento dos ambientes externos e internos da empresa, a fim de compreender como as forças ambientais podem gerar ameaças e oportunidades. Além disso, é importante que a organização utilize seus pontos fortes ou minimize seus pontos fracos, visando à concretização dos objetivos e metas desejados, conquistando mercados e alcançando ganhos financeiros. Por isso, a análise SWOT e a utilização de formulários são ferramentas eficientes para avaliar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Por fim, o planejamento estratégico indicará parâmetros para o desenvolvimento do marketing da organização, este conceito será esclarecido no próximo capítulo.

---

<sup>2</sup> A **Metodologia DOMP** é formada por um conjunto de diretrizes, regras de negócios e 133 formulários que permitem trabalhos em planejamento estratégico, gerenciamento de projetos, gerenciamento de processos e *Design Thinking*. Conceito retirado de: CRUZ, Tadeu. Manual de planejamento estratégico: ferramenta para desenvolver, executar e aplicar / Tadeu Cruz. – São Paulo: Atlas, 2017, p. 19.

### **3 MARKETING JURÍDICO ÉTICO NA ADVOCACIA**

Este capítulo explora a relevância do marketing ético na advocacia, com foco na prospecção de clientes. Serão analisadas as ferramentas de marketing, como a segmentação de mercado, e sua relação com o campo jurídico. Além disso, abordará o marketing de relacionamento, o CRM e a influência do marketing digital na era da economia digital. A publicidade na advocacia também será discutida, considerando as limitações e regras éticas estabelecidas pela OAB. Serão abordadas as principais ferramentas utilizadas no marketing jurídico, como sites, YouTube, Instagram e Facebook, enfatizando a importância da utilização adequada e ética para fortalecer a presença online dos advogados e escritórios e ampliar o alcance do público-alvo.

#### **3.1 A influência do marketing na prospecção de clientes**

No contexto econômico mundial do início do século XXI, as empresas e organizações foram obrigadas a buscar alternativas para crescer e obter lucros. Nesse sentido, o marketing desempenha um papel crucial, pois, se realizado com sucesso, proporciona o aumento da demanda por produtos e serviços, atraindo mais consumidores e aumentando os ganhos financeiros da organização. Por esse motivo, alguns CEOs (Chief Executive Officers) reconhecem a importância do marketing na construção de marcas sólidas, conquista de clientes fiéis e no impulsionamento do crescimento da organização (KOTLER, KELLER, 2012).

Ao longo dos últimos cem anos, o conceito de marketing passou por modificações, abrangendo mudanças em sua definição, filosofias, ideias empresariais e sua relação com o mercado (MORETTI et al., 2018). Segundo a Associação Americana de Marketing (AMA), marketing é "a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo" (AMA, 2008, p. 28-29 apud KOTLER, KELLER, 2012, p. 03). Portanto, o marketing é uma área de conhecimento que busca compreender os comportamentos dos clientes e parceiros, visando melhorar a gestão de negócios.

O marketing tem o poder de transformar um desejo individual ou social em uma oportunidade lucrativa, proporcionando uma vida mais satisfatória para as pessoas. Ele pode ser aplicado na gestão de transações de diversos tipos de produtos, sejam eles bens, serviços, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações ou ideias (KOTLER, KELLER, 2012).

Os clientes ou consumidores são influenciados pelas opiniões sociais, uma vez que discutem sobre marcas e empresas, fazendo com que a maioria das compras pessoais seja, essencialmente, uma decisão social. Os consumidores não são meramente um público passivo, pois eles interagem ativamente por meio das mídias de comunicação, o que leva à disseminação de informações sobre as organizações (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Além disso, as ferramentas de marketing permitem que as organizações se atualizem e apliquem novas tendências, integrando novas práticas. Isso possibilita oferecer uma variedade de produtos de um segmento com alta demanda, além de fornecer educação aos consumidores, incentivando um consumo moderado. Essas ferramentas também podem ser utilizadas para condenar e reduzir o uso de produtos quando o consumo é indesejado (LAS CASAS, 2019).

O marketing permite compreender o comportamento dos clientes, o que possibilita a promoção de produtos ou serviços para estimular o consumo. Além disso, facilita a transmissão de informações que incentivem um consumo moderado e a implementação de ações visando a reprovação do uso de produtos indesejados.

A geração de valor e satisfação é importante para o marketing, sendo atributos que surgem de questões tangíveis e intangíveis que o produto ou serviço pode proporcionar aos consumidores. O valor é definido como a diferença entre as expectativas do cliente e o que ele de fato recebe. Isso possibilita a construção de estratégias para aumentar os ganhos financeiros, através do incremento dos benefícios emocionais oferecidos aos clientes. Essa abordagem visa reduzir o esforço necessário para adquirir um produto ou serviço, acrescentando benefícios e diminuindo despesas. O objetivo é maximizar os benefícios em relação às dificuldades e despesas, minimizando as desvantagens em proporções menores (COBRA, 2009).

Nesse sentido, Wirtz, Hemzo e Lovelock (2020) ressaltam que o setor de serviços domina a economia global e é responsável pela geração da maior parte dos empregos. Portanto, compreender profundamente esse setor proporciona uma vantagem competitiva, já que as grandes oportunidades de negócio surgem nele. Os serviços são atividades econômicas realizadas por uma parte em benefício de outra, envolvendo o fornecimento de tempo, esforço e o resultado esperado pela outra parte. Em troca, o prestador de serviço recebe pagamento por suas habilidades, especialidades ou entrega de mercadorias, sem assumir a propriedade física dos bens envolvidos (WIRTZ; HEMZO; LOVELOCK, 2020).

O conceito de serviços está relacionado à criação de valor no tempo disponibilizado e nos resultados entregues aos clientes. Os serviços jurídicos, por exemplo, são classificados

como serviços intangíveis, incluídos no grupo de processamento de informações, juntamente com serviços bancários e contabilidade (WIRTZ; HEMZO; LOVELOCK, 2020).

A geração de valor para os clientes é um dos princípios que norteiam as atividades de marketing, uma vez que o cliente é um dos principais ativos. Da mesma forma, o setor de serviços preocupa-se em gerar valor para os clientes, pois os profissionais desse setor trocam seu tempo ou resultado por uma retribuição financeira.

Compreender os fatores que influenciam a decisão de compra é fundamental, uma vez que os consumidores realizam suas compras com base em valores centrais e crenças pessoais. Os profissionais de marketing devem utilizar esses valores e crenças para atrair mais clientes, já que, ao apelar para o subconsciente das pessoas, é possível influenciar seu comportamento de compra. Existem quatro fatores psicológicos que os profissionais de marketing devem compreender, pois esses estímulos externos influenciam a decisão de compra, ou seja, a motivação, percepção, aprendizado e memória (KOTLER; KELLER, 2012).

Segundo Kotler (2019), um dos grandes erros do marketing é a falta de orientação da organização para o cliente e o mercado. Isso ocorre devido à falta de segmentação adequada do mercado e à insatisfação no atendimento aos clientes. A organização falha ao não realizar corretamente o processo de escolha dos clientes e ao não oferecer um serviço completo, seja na instrução, no recebimento ou na orientação inadequada ao cliente.

A segmentação pode ser definida como o processo de reconhecer grupos semelhantes dentro de um mercado diversificado, levando em consideração critérios como geográficos, demográficos, socioeconômicos, benefícios desejados, comportamentais e psicográficos. É possível delinear o perfil da organização e estabelecer um posicionamento alinhado com o mercado (LAS CASAS, 2019).

Uma segmentação de mercado mais precisa viabilizar um atendimento mais assertivo, proporcionando a satisfação dos interesses e desejos de um segmento específico de mercado. Os consumidores estão mais interessados no custo-benefício dos produtos e serviços, o que permite a alocação estratégica dos recursos de marketing para um segmento específico, racionalizando despesas e melhorando o acompanhamento dos resultados (COBRA, 2009).

O sucesso da organização está diretamente ligado aos serviços oferecidos e à área de atuação. Portanto, a organização deve escolher cuidadosamente os clientes que irá atender, assim como os recursos que utilizará, a fim de oferecer o melhor custo-benefício para os clientes e proporcionar mais valor aos seus produtos e serviços.

A compreensão das tendências de mercado, buscando encantar e satisfazer os clientes, é o objetivo do pensamento de mercado. É essencial ter um foco no cliente e identificar

seus desejos, a fim de oferecer o objeto de seu desejo por meio de produtos e serviços, criando valor para o cliente (COBRA, 2009).

Os clientes satisfeitos demandam um serviço de atendimento de excelência. Nesse sentido, é imperativo reconhecer a natureza mutável dos desejos dos consumidores, resultando em uma constante elevação dos padrões de qualidade. Aprimorar os critérios de atendimento em cada interação com os clientes é essencial. Tal aprimoramento pode ser alcançado por meio da implementação do ciclo de atendimento de qualidade, o qual visa exceder as expectativas dos clientes e proporcionar uma experiência de atendimento extraordinária, caracterizada pela atenção aos detalhes do serviço ao cliente. Além disso, os colaboradores são um dos ativos mais importantes, uma vez que a qualidade do atendimento depende deles (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Portanto, é fundamental que a organização busque melhorar as condições de trabalho para os colaboradores. Nesse sentido, técnicas de endomarketing são fundamentais, pois podem criar um ambiente de trabalho mais feliz e aumentar a produtividade dos funcionários, incluindo a realização de confraternizações de aniversário e a valorização da fundação da empresa (BORGES, 2015).

Conforme Kotler e Keller (2012), o estabelecimento de um relacionamento de longo prazo com o cliente baseia-se em uma visão holística do marketing, que se fundamenta na criação de um valor maior, com alta qualidade no atendimento e celeridade, buscando a fidelidade e a conquista de valor para o cliente. Além disso, as organizações precisam lidar com consumidores cada vez mais exigentes, o que requer a entrega de valor para sobrevivência e crescimento (COBRA, 2009).

A entrega de valor aos clientes está relacionada a diversos fatores, desde a compreensão de seus desejos e necessidades até o fornecimento de um atendimento de qualidade, além de contar com uma equipe de colaboradores engajados em realizar as ações necessárias para oferecer o melhor valor possível, levando em consideração as crescentes exigências dos consumidores.

Nesse cenário, o mercado competitivo demanda uma organização focada em implementar valor para o cliente, o que envolve a retenção de consumidores. Essa qualidade pode ser definida como CRM - *Customer Relationship Management*, uma das principais ferramentas de marketing (COBRA, 2009). Resumidamente, o CRM é um sistema de gestão de relacionamento com o cliente, enquanto o marketing de relacionamento busca estabelecer uma relação duradoura com os clientes, visando aprofundar a conexão com eles e aumentar o valor agregado da transação (WIRTZ; HEMZO; LOVELOCK, 2020).

O marketing de relacionamento é uma ferramenta que facilita a criação de clientes leais, os quais podem se tornar uma fonte consistente de receita a longo prazo, uma vez que esses consumidores tendem a aumentar o número de compras, reduzir os custos de atendimento, gerar lucros por meio de indicações e ser menos sensíveis a variações de preços, além de amortizar os custos de aquisição de clientes em um período maior (WIRTZ; HEMZO; LOVELOCK, 2020).

No novo marketing, o cliente é tratado de forma individual e personalizada, sem segmentação. A tecnologia desempenhou um papel fundamental nessa transformação, uma vez que a internet permite a comercialização de produtos exclusivos para cada cliente. É possível utilizar softwares e sistemas de CRM para identificar padrões, como os produtos mais vendidos, horários de maior acesso e valores médios de compras (LAS CASAS, 2019).

O CRM e o marketing de relacionamento são instrumentos essenciais para a gestão do cliente, ou seja, a forma como a organização mantém contato com os consumidores. Essas ferramentas possibilitam a construção de clientes fiéis e a redução dos custos de aquisição de novos clientes, resultando em maior lucratividade.

Na era da economia digital, os consumidores estão conectados socialmente em comunidades, que se tornaram os novos segmentos. No entanto, os clientes estão cada vez mais exigentes e capazes de avaliar as promessas de posicionamento das empresas. Portanto, as empresas não podem fazer promessas falsas. É possível utilizar interações online e offline entre organizações e consumidores por meio do desenvolvimento de marcas, conectividade e uma abordagem humanizada para engajar os clientes. É importante que o marketing tradicional e o digital coexistam para consolidar as marcas (KOTLER; KARTARJAYA; SETIAWAN, 2017).

O marketing digital é um conjunto de estratégias utilizado para impulsionar as organizações na internet. Ele pode ser um dos pilares estratégicos, pois oferece amplas oportunidades de posicionamento de mercado e expansão dos negócios, inclusive em escala global. Como a internet está presente na vida da maioria das pessoas e empresas, é possível utilizar o marketing de conteúdo por meio de e-mails, redes sociais, entre outros canais, para aumentar as compras dos clientes e oferecer produtos e serviços mais direcionados, seletivos e personalizados (LAS CASAS, 2019).

Em suma, o marketing é uma ferramenta que permite a captação, venda e retenção de clientes. Consiste em um conjunto de mecanismos e estratégias que podem atender aos desejos e aspirações dos consumidores, influenciando suas decisões de compra de produtos e serviços. Ao longo do tempo, o marketing evoluiu para um foco maior na oferta de valor ao cliente, o que é aprimorado pela aplicação de CRM, ferramentas de gestão de relacionamento e

pela chegada do marketing digital. A internet possibilita oferecer produtos personalizados para públicos específicos, enquanto os meios digitais oferecem maneiras mais eficazes de monitorar as atividades dos consumidores.

## **3.2 O Código de Ética e Disciplina da OAB e as infrações disciplinares relacionadas a publicidade**

### **3.2.1 A essência da profissão de advogado**

Os capítulos anteriores demonstraram que a utilização do marketing é fundamental para conquistar e fidelizar clientes. Nesse sentido, uma forma de realizar o marketing é por meio da publicidade. No entanto, as ações de marketing no contexto da advocacia enfrentam algumas limitações, uma vez que a profissão de advogado possui um encargo público e não pode angariar clientes por meio de práticas mercantilistas ou com esse caráter (PACHECO, 2022).

O artigo 133 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB) assegura que "o advogado é indispensável à administração da justiça, sendo inviolável por seus atos e manifestações no exercício da profissão, nos limites da lei" (BRASIL, 1998). Da mesma forma, o artigo 2º do Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil, EAOAB, "O advogado é indispensável à administração da justiça. § 1º No seu ministério privado, o advogado presta serviço público e exerce função social. (BRASIL, 1994).

É possível depreender que o advogado sofre restrições quando se trata de publicidade, visto que sua profissão, mesmo exercida para clientes particulares, possui natureza pública, pois a advocacia é uma função essencial à justiça, o que faz com que esses profissionais enfrentem restrições similares às impostas à Administração Pública.

Os serviços jurídicos são a essência da advocacia e possuem uma natureza complexa na área jurídica. Eles desfrutam de uma série de privilégios e limitações, uma vez que o EAOAB estabelece que o advogado possui inviolabilidade no desempenho de suas atividades, capacidade postulatória e pode atuar em consultoria, assessoria e direção jurídica, desde que devidamente inscrito na OAB (SANTOS, 2012).

A profissão de advogado é um múnus, pois serve à justiça e é um dos elementos da gestão democrática da justiça. Ela é uma habilitação profissional indispensável para a formação do poder judiciário, ou seja, é essencial para o funcionamento de um dos poderes do Estado. Portanto, não é um trabalho como qualquer outro (SILVA, 2005).

No Brasil, a advocacia é uma profissão que visa à preservação da dignidade da sociedade. É um serviço profissional que não pode ser oferecido para angariar clientes, uma vez que é considerado um serviço público, mesmo que exercido de forma privada, de acordo com a CRFB/88 e o Estatuto dos Advogados (Lei nº 8.906/94). Portanto, a publicidade empresarial ou mercantilista é proibida, sendo necessário ter sobriedade e descrição (LOBO, 2017).

Do ponto de vista legal, a natureza da profissão de advogado não permite que ela tenha caráter mercantilista ou empresarial, haja vista que é uma função que serve ao interesse público. No entanto, as práticas da sociedade atual mostram uma mudança de postura, já que os escritórios estão sendo gradualmente administrados como empresas.

A finalidade da profissão de advogado é defender o interesse público, o que está relacionado ao cumprimento de deveres coletivos e de caráter social, que são consequências do efetivo acesso à justiça, uma vez que o advogado atua em prol dos interesses da sociedade (FERREIRA, 2014). Além disso, o advogado exerce uma função social essencialmente político-jurídica, desempenhando um múnus público que envolve questões éticas, políticas e sociais. Ele promove a participação e inclusão da comunidade, facilitando o acesso à justiça, lutando por direitos e tutelando interesses sociais, contribuindo para a formação da democracia e da justiça (PORTO, 2008).

O exercício da advocacia envolve uma série de responsabilidades operacionais e éticas. No Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil (EAOAB), são enumerados vinte e nove casos que configuram infrações disciplinares. Portanto, é crucial que o advogado observe e respeite os valores éticos e morais, pois o foco não deve ser exclusivamente o lucro. Essa perspectiva redefine os parâmetros da organização do trabalho, exigindo que o profissional esteja consciente de seus direitos e deveres éticos, a fim de honrá-los e compreender as circunstâncias em que pode ser responsabilizado (SANTOS, 2012).

Diante das peculiaridades relacionadas à advocacia, as legislações e regulamentos impõem limites ao exercício da advocacia, havendo vinte e nove infrações no EAOAB. Portanto, trata-se de uma atividade de interesse público que contribui para o funcionamento do Poder Judiciário e para justiça. Nesse contexto, é fundamental discorrer sobre os normativos que regulamentam a publicidade no âmbito da advocacia privada.

### 3.2.2 Aspectos iniciais sobre a publicidade na advocacia

A globalização, o aperfeiçoamento das tecnologias e o surgimento da internet provocaram diversas alterações na advocacia, resultando em várias limitações ao exercício da profissão, especialmente em relação à publicidade e divulgação de serviços. Esses limites foram regulamentados pelo EAOAB, CED e pelos provimentos emitidos pela Ordem dos Advogados do Brasil (BORGES, 2015).

No Brasil, o rápido desenvolvimento da internet ocorreu em 1996, enquanto o Código de Ética e Disciplina da OAB, em vigor até 2016, foi promulgado em 1995, ou seja, não refletia a realidade introduzida pela internet. Isso tornou necessárias adaptações e regulamentações, complementadas pelo Provimento 94/2000 até 21/08/2021, quando o Provimento 205/2021 entrou em vigor, apresentando uma visão mais moderna e adequada aos meios de comunicação e novas tecnologias (PACHEO, 2022).

O atual Código de Ética e Disciplina da OAB - CED, aprovado em 19 de outubro de 2015 por meio da Resolução nº 02/2015 e em vigor desde 01/09/2016, estabelece em seu artigo 39 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**" (OAB, 2015, grifo nosso). Da mesma forma, o artigo 3º do Provimento 205/2021 estipula que "A publicidade profissional deve ter caráter meramente informativo e primar pela discrição e sobriedade, não podendo configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão [...]" (OAB, 2021).

O novo Código de Ética e Disciplina da OAB possibilitou uma atualização das normas de publicidade, trazendo uma regulamentação mais atualizada e compatível com as formas de distribuição de informações, mantendo certos limites, como descrição, sobriedade, proibição de captação de clientes e mercantilização da atividade.

As terminologias "discrição" e "sobriedade" não foram adequadamente definidas no CED ou no Provimento 205/2021, pois são termos subjetivos, ou seja, o que pode ser considerado discreto e sóbrio para uma pessoa pode não ser para outra. Portanto, o senso comum deve ser utilizado para avaliar cada caso (PACHECO, 2022).

O CED deixou claro que as práticas de publicidade para advogados não podem ser realizadas da mesma forma que as empresas e organizações privadas. Além disso, as questões principiológicas sobre a publicidade discreta, sóbria e de caráter meramente informativo estão presentes desde o CED de 1995, não sendo uma informação inovadora (PACHECO, 2022).

O termo "mercantilização da profissão" é usado para proibir que os advogados tratem os serviços jurídicos como mercadorias ou produtos, uma vez que esses serviços não

estão sujeitos às mesmas regras comerciais do mercado empresarial, pois isso poderia banalizar a profissão de advogado (PESSOA, 2021).

Como observado, a publicidade, mesmo com limitações, é permitida. No entanto, a propaganda é proibida, pois busca induzir os destinatários a adquirir uma ideia, produto ou serviço, enquanto a publicidade não tem a intenção de compelir os destinatários, mas sim de tornar públicas as informações (PACHECO, 2022).

O atual CED e o Provimento 205/2021 ratificaram que os serviços jurídicos não podem ser tratados de forma mercantilista, regulamentando e ampliando as questões relacionadas à publicidade na advocacia, de forma ainda modesta, para se adequar à sociedade atual, em que a internet e as tecnologias predominam

A publicidade é um princípio constitucional, previsto no art. 37 da CRFB, que afirma que "qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de [...] publicidade [...]" (BRASIL, 1988). Com isso, o advogado pode realizar a publicidade de forma semelhante ao próprio Estado, considerando que a advocacia é uma função essencial à justiça e tem um caráter público.

A vedação explícita da propaganda está presente no CED de 2015, conforme o artigo 41, que estabelece que "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" (OAB, 2015, grifo nosso). Da mesma forma, o artigo 2º, inciso VII, do Provimento 205/2021 define a captação de clientela como uma espécie de sinônimo de propaganda.:

**“Captação de clientela:** para fins deste provimento, é a utilização de mecanismos de marketing que, de forma ativa, independentemente do resultado obtido, se **destinam a angariar clientes pela indução à contratação dos serviços ou estímulo do litígio**, sem prejuízo do estabelecido no Código de Ética e Disciplina e regramentos próprios. (OAB, 2021, grifo nosso)

A vedação à captação de clientela é um dos princípios fundamentais da publicidade na advocacia, uma vez que é proibido promover ou utilizar meios que induzam à contratação de serviços, o que, na advocacia, ocorre por meio de litígios ou processos. Portanto, os advogados não podem empregar técnicas de marketing que estimulem a contratação de serviços jurídicos.

O Provimento 205/2021 apresentou alguns conceitos ou tipos de publicidade na advocacia, tais como publicidade, publicidade profissional, publicidade de conteúdo jurídico, publicidade ativa e publicidade passiva, conforme estabelecido no artigo 2º:

Art. 2º Para fins deste provimento devem ser observados os seguintes conceitos:[...]

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; (OAB, 2021, grifo nosso).

Depreende-se que existe um conceito mais amplo que é o de publicidade. Em seguida, temos a publicidade de materiais profissionais, ou seja, aquelas relativas ao exercício da profissão. Além disso, há a publicidade de conteúdos jurídicos, que está relacionada ao marketing de conteúdos jurídicos. A publicidade ativa ocorre quando a divulgação atinge um número indeterminado de indivíduos, mesmo que eles não estejam buscando a informação. Por outro lado, a publicidade passiva é direcionada às pessoas que estão procurando a informação.

Os conceitos de publicidade ativa e passiva se diferenciam pelo público que alcançam. Um bom exemplo para diferenciar esses conceitos é o impulsionamento ou patrocínio de posts nas redes sociais. O post patrocinado atinge um grupo indeterminado de pessoas, ou seja, seguidores e não seguidores, caracterizando a publicidade ativa. Já o post normal, sem patrocínio, será visto apenas pelos seguidores ou pelas pessoas que acessarem o perfil do advogado, configurando a publicidade passiva. (PACHECO, 2022).

O Provimento 205/2021 ratificou a vedação ao uso dos meios mencionados no artigo 40 do CED, tais como “[...] rádio, cinema e televisão; [...] outdoors, painéis luminosos ou formas assemelhadas [...], as inscrições em muros, paredes, veículos, elevadores ou em qualquer espaço público;” (OAB, 2021). Portanto, alguns veículos de comunicação utilizados pelas empresas não são permitidos na advocacia.

Quanto à publicidade ativa, há vedação à divulgação de características e promessas de ganhos, além da proibição da ostentação de patrimônio, independentemente de estar relacionado ao exercício da profissão. Isso inclui carros, viagens e bens adquiridos, algo que tem se tornado comum nas redes sociais (SOARES, 2021).

A publicidade profissional refere-se à divulgação de questões curriculares, como informações de contato e outros meios de comunicação com o advogado ou a sociedade advocatícia. Isso inclui alteração de endereço, divulgações com o nome, logomarca do escritório, especialidades e contatos, presença em redes sociais e sites, área de atuação do escritório, cartão de visita, fachada do escritório, brindes, portfólio de serviços e premiações recebidas pelo escritório (PACHECO, 2022).

Por outro lado, a publicidade de conteúdos jurídicos trata da produção e publicação de materiais pelos advogados, como artigos, opiniões sobre temas ou teses jurídicas, que podem ser divulgados de forma física ou digital, por meio de jornais, revistas, sites especializados, palestras, transmissões ao vivo, livros, entre outros (PACHECO, 2022).

A captação de clientela é definida como a “[...] a utilização de mecanismos de marketing que, de **forma ativa**, independentemente do resultado obtido, se destinam a **angariar clientes pela indução à contratação dos serviços ou estímulo do litígio [...]**” (OAB, 2021, grifo nosso).

A indução à contratação se assemelha à ideia de propaganda, o que implica em restrições à divulgação de informações na área jurídica, respeitando as limitações quanto ao incentivo ou engajamento em demandas jurídicas.

No mesmo sentido, o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil, estabelecidos pela Lei 8.906/1994, proíbem a captação de clientela, conforme o artigo 34, inciso IV, que estabelece como infração disciplinar "angariar ou captar causas, com ou sem a intervenção de terceiros" (BRASIL, 1994), assim como o CED veda a indução a litígios e a promoção de captação de clientela no artigo 41 (OAB, 2015). Portanto, é evidente que a advocacia não pode adotar uma abordagem empresarial e é proibida de realizar uma publicidade mercantil (MAIA, 2012).

A captação de clientes é considerada uma infração disciplinar, portanto, os advogados devem compartilhar informações com cautela, uma vez que a advocacia não deve ter um caráter mercantil. Logo, os advogados devem buscar obter causas por meio da conquista dos clientes,

Segundo o artigo 3º, incisos II e IV, do Provimento 205/2021, na publicidade profissional é proibida a “divulgação de informações que possam induzir a erro ou causar dano a clientes, a outros(as) advogados(as) ou à sociedade” e a “utilização de orações ou expressões persuasivas, de auto engrandecimento ou de comparação”. (OAB, 2021). Dessa forma, o provimento busca proibir a divulgação de expressões como "melhor advogado do mundo" ou "o advogado que representa determinado segmento religioso" (BASILIO; ALÓ, 2021).

A publicidade é permitida na advocacia, desde que seja exercida com moderação, descrição e sobriedade, evitando a mercantilização da profissão e a captação de clientela. Embora não haja uma vedação total à publicidade, é necessário respeitar os limites impostos pelo CED, Provimentos, Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil. Portanto, é essencial compreender as infrações e penalidades relacionadas à divulgação irregular.

### 3.2.3 As penalidades relacionadas a publicidade irregular na advocacia

A publicidade na advocacia está sujeita a limitações, sendo proibida a divulgação por meio de veículos como rádio, televisão, cinema, elevadores, locais públicos, conforme o artigo 40 do CED. Após a eliminação dos meios proibidos, o importante é o conteúdo da informação. Portanto, aplicativos como o TikTok não são vedados, desde que o conteúdo divulgado seja moderado, descritivo e sóbrio, características inerentes à publicidade na advocacia, e desde que o conteúdo não constitua uma infração disciplinar (PACHECO; CERQUEIRA, 2022).

Em resumo, configura uma infração ética a publicação de honorários, prestação de serviços gratuitos, descontos de preços, anúncios em áreas em que o advogado não possui especialidade, slogans persuasivos ou de autopromoção, distribuição indiscriminada de brindes ou material impresso, aquisição de contatos de WhatsApp ou lista de e-mails para envio de portfólio de serviços, promessas de êxito em casos, menção a decisões judiciais e resultados obtidos (PACHECO; CERQUEIRA, 2022).

O EAOAB estabelece as penalidades para infrações disciplinares cometidas pelos advogados, incluindo censura, suspensão, exclusão e multa, conforme o artigo 35 (BRASIL, 1994). As situações em que a penalidade de censura pode ser aplicada estão descritas no artigo 36 do EAOAB, abrangendo "I - infrações definidas nos incisos I a XVI e XXIX do art. 34; II - violação a preceito do Código de Ética e Disciplina; III - violação a preceito desta lei, quando para a infração não se tenha estabelecido sanção mais grave" (BRASIL, 1994).

Por outro lado, a suspensão é regulamentada pelo artigo 37, sendo aplicada nos casos de "infrações definidas nos incisos XVII a XXV do art. 34 e II - reincidência em infração disciplinar" (Brasil, 1994). Por fim, a exclusão pode ser aplicada após a punição de suspensão por três vezes, conforme o artigo 38, inciso I, do EAOAB (BRASIL, 1994).

Observa-se que as penalidades de censura e suspensão podem ser mais frequentes nos casos de publicidade irregular, uma vez que as infrações aos preceitos éticos são punidas

com censura, enquanto a suspensão pode ser aplicada em casos de reincidência na mesma infração disciplinar.

Através da Resolução 04/2020, a OAB promoveu alterações na Resolução 02/2015, atual CED, inserindo os artigos 47-A e 58-A, que tratam do Termo de Ajuste de Conduta (TAC) na OAB. O Provimento 200/2020 da OAB regulamentou os casos e as formas como o TAC será disciplinado e aplicado, permitindo a celebração do termo para infrações ético-disciplinares que resultem em censura, desde que não tenham gerado uma repercussão negativa para a advocacia (OAB, 2020). A redação abaixo ilustra essa regulamentação:

Art. 47-A. **Será admitida a celebração de termo de ajustamento de conduta** no âmbito dos Conselhos Seccionais e do Conselho Federal para fazer **cessar a publicidade irregular** praticada por advogados e estagiários. [...].

Art. 58-A. Nos casos de **infração ético-disciplinar punível com censura**, será admissível a celebração de termo de ajustamento de conduta, se o fato apurado não tiver gerado repercussão negativa à advocacia. (OAB, 2020, grifo nosso).

O artigo 1º do Provimento 200/2020 estabelece as partes que podem pactuar o Termo de Ajuste de Conduta (TAC), sendo o Conselho Federal ou os Conselhos Seccionais e os Advogados ou estagiários, desde que estejam regularmente inscritos na OAB. O TAC se aplica aos casos de publicidade profissional ou publicidade irregular (art. 39 a 47 do CED) e a infrações disciplinares que tenham a penalidade de censura, conforme o art. 36 do EAOAB (OAB, 2020).

A fiscalização e monitoramento da publicidade irregular são realizados pela internet. Assim, após o recebimento de denúncias ou tomada de conhecimento de atos, o fiscal da OAB deve efetuar a captura de tela e alertar a Comissão de Fiscalização para que seja iniciado um processo, o qual deve ser comunicado ao Tribunal de Ética e Disciplina, resultando na instauração de um processo disciplinar. Isso proporciona um processo de fiscalização mais simples e eficiente (PACHECO; CERQUEIRA, 2022).

O Provimento 200/2020 introduziu uma espécie de transação, possibilitando a aplicação de outra medida corretiva, permitindo que os inscritos na ordem evitem condenações por publicidade irregular. Além disso, o processo de fiscalização está mais efetivo, pois a tecnologia e a internet trouxeram uma nova dinâmica para as apurações de denúncias.

O TAC não pode ser pactuado com advogados e estagiários que possuam condenação transitada em julgado por representação ético-disciplinar, exceto se a reabilitação já tiver ocorrido. Também não é permitido nos casos em que incidam mais de uma infração ou violação simultaneamente dos dispositivos do EAOAB (OAB, 2020).

Percebe-se que a apuração de captação ilegal de clientela não seria passível de TAC, dependendo do caso, uma vez que pode violar diversos artigos do Provimento 205/2021 e CED, além do artigo 34, inciso IV, do EAOAB, que ressalta que “Constitui infração disciplinar [...] **angariar ou captar causas, com ou sem a intervenção de terceiros**” (OAB, 1994, grifo nosso).

No Termo de Ajuste de Conduta (TAC), a conduta do advogado ou estagiário é ajustada por meio do fim da conduta, reparação dos danos causados, cessação da infração aplicada e proibição de prática semelhante por um tempo determinado, resultando na suspensão condicional do processo ético-disciplinar por 3 anos. Ao final desse período, o processo é arquivado sem consequências no registro do advogado ou estágio. É importante ressaltar que o TAC não pode ser pactuado com advogado ou estagiário que tenha sido beneficiado nos 3 anos anteriores à prática da conduta investigada (OAB, 2020).

Dessa forma, os advogados e estagiários regularmente inscritos na OAB devem observar os preceitos e normas éticas do CED e EAOAB, a fim de evitar processos disciplinares e penalizações. Por essa razão, é essencial aprofundar-se nas formas de realizar o marketing jurídico de maneira ética, por meio de uma análise integrada da legislação e das decisões produzidas nos processos em que se discute a publicidade na OAB.

### 3.2.4 Da possibilidade do marketing jurídico ético

Em um primeiro momento, é importante definir o conceito de marketing jurídico, que é estabelecido no artigo 2º, inciso I, do Provimento 205/2021 como a “**Especialização do marketing destinada aos profissionais da área jurídica, consistente na utilização de estratégias planejadas para alcançar objetivos do exercício da advocacia**” (OAB, 2021, grifo nosso).

Portanto, o marketing jurídico envolve a aplicação de estratégias planejadas, o que ressalta a importância de um planejamento estratégico adequado. Esse planejamento fornece o conhecimento necessário para aprimorar as estratégias, buscando alcançar de forma mais eficiente os objetivos estabelecidos para a advocacia.

Além disso, o Provimento 205/2021 também aborda o marketing de conteúdos jurídicos, que é descrito no artigo 2º, inciso II, como 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” (OAB, 2020).

O marketing de conteúdos jurídicos envolve a divulgação de informações, postagens, imagens, vídeos e outros recursos capazes de comunicar conhecimento às pessoas, contribuindo para a construção da autoridade do advogado ou escritório. No entanto, é importante destacar que o conteúdo não pode ser distribuído de qualquer maneira, sendo necessário o uso de estratégias adequadas para alcançar o público-alvo correto.

Segundo Borges (2015), o marketing jurídico não se limita à divulgação ou publicidade, pois é uma forma perspicaz e segura de conquistar espaço no mercado, proporcionando satisfação aos clientes, fidelização e aumento da lucratividade. O marketing jurídico concentra-se no estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes, por meio do desenvolvimento de ações capazes de gerar oportunidades para conquistá-los e mantê-los satisfeitos (BORGES, 2015).

Embora o marketing tenha sido tradicionalmente visto como um tema tabu na área jurídica, atualmente sua adoção é considerada uma necessidade imperativa, uma vez que possibilita que escritórios de advocacia de menor porte possam prosperar com negócios lucrativos e estáveis. Essa abordagem estratégica viabiliza o estabelecimento de uma marca forte no mercado jurídico e deve ser aplicada nos escritórios, os quais, semelhantes a empresas, têm a responsabilidade de atender às demandas do mercado por meio de estratégias de marketing eficazes, como o marketing de conteúdo, o qual proporciona a divulgação de informações relevantes sobre temas e serviços jurídicos (GRACIOTTI, 2022).

No atual mercado jurídico, o marketing é indispensável para a sobrevivência, manutenção e crescimento dos escritórios, pois permite que eles atraiam clientes de várias formas, não se limitando à divulgação boca a boca. Com isso, os escritórios podem construir uma marca e autoridade, expandindo sua atuação e aumentando sua lucratividade.

No livro "Marketing estratégico para advogados", Juliana Pacheco (2022) destaca uma pesquisa realizada em 2021 pelas empresas We are Social e Hootsuite, que concluiu o seguinte:

Digital 2021 Brasil (January 2021), afirma que **70,3 % da população brasileira está ativa nas redes sociais** e que as redes mais acessadas pela população entre 16 e 64 anos são: YouTube – 96,4 %, WhatsApp – 91,7%, Facebook – 89,8 %, Instagram – 86,3 %, Facebook Messenger – 68,5 %, Twitter – 51,6%, TikTok – 47,9%, Pinterest – 47,1%, LinkedIn – 42,6 e Telegram – 29,4%. (PACHECO, 2022, p. 103, grifo nosso).

Nesse contexto, torna-se evidente que os canais digitais representam um ambiente abrangente, onde diversos públicos em busca de serviços jurídicos estão presentes. Portanto, os advogados são compelidos a utilizar tais meios, porém não devem restringir-se unicamente à disseminação de conteúdo nas plataformas digitais. Tal fato decorre da constatação de que

determinados públicos não buscam nem visualizam informações jurídicas em canais como o Instagram. Dessa forma, é imprescindível que o advogado também empregue meios de comunicação e divulgação offline em sua estratégia de marketing (GRACIOTTI, 2022).

É notório que os meios digitais têm ganhado cada vez mais espaço no mercado, exigindo um aprofundamento nas ferramentas digitais que possibilitam a implementação do marketing jurídico. Exemplos dessas ferramentas incluem sites, redes sociais e outras plataformas online. Essa abordagem é de grande importância, uma vez que pode proporcionar uma melhor entrega de conteúdo e conquista de novos clientes.

### **3.3 Ferramentas para desenvolvimento de marketing jurídico**

#### **3.3.1 Sites**

O site é uma excelente ferramenta para advogados e escritórios, pois permite que o escritório esteja presente na internet, proporcionando diversas vantagens, como a melhoria na comunicação e a oferta de serviços jurídicos adicionais aos clientes. No entanto, é necessário observar algumas premissas, tais como comunicação objetiva, direcionamento ao público-alvo, *layout* agradável, conteúdo com conhecimentos essenciais, carregamento fácil e transmissão da sobriedade típica da advocacia. (LIMA, 2011).

O site é o ambiente mais apropriado para a divulgação de artigos, tornando o escritório visível nas páginas de busca da internet. Além disso, permite que as informações dos profissionais e suas áreas de atuação sejam explicitadas, assim como a missão e os valores do escritório. É importante que o site esteja sempre atualizado e conte com profissionais que entendam de SEO (*Search Engine Optimization*), o que possibilita um melhor posicionamento nos mecanismos de busca, como o Google. (PACHECO, 2022).

O Provimento 205/2021 estabelece, no artigo 4º, § 3º, que “equiparam-se ao e-mail, todos os dados de contato e meios de comunicação do escritório ou advogado(a), inclusive os endereços dos sites” (OAB, 2021). Além disso, as *landing pages* podem ser utilizadas para a produção e divulgação de conteúdos e serviços jurídicos direcionados ao público-alvo. (GRACIOTTI, 2022).

O site institucional ou as *landing pages* são formas de apresentar informações relacionadas às questões de publicidade profissional, como colaboradores, áreas de atuação e informações definidas no planejamento estratégico, como missão e valores. Além disso, possibilitam o marketing de conteúdos jurídicos por meio de artigos jurídicos.

No entanto, os sites não podem ser utilizados como intermediários entre clientes e advogados, caso funcionem por meio de sorteio, pois isso caracterizaria a captação de clientela. (OAB-SP, 2018). Em consulta, a Seccional de São Paulo da OAB (OAB-SP) elaborou o seguinte entendimento:

E-4.988/2018. **SÍTIO ELETRÔNICO - SUPOSTA APROXIMAÇÃO ENTRE ADVOGADOS E CLIENTES - CONSULTAS JURÍDICAS MEDIANTE O PAGAMENTO DE VALOR MENSAL AO SÍTIO - ADVOGADOS CADASTRADOS SORTEADOS PARA ATENDIMENTO DA CONSULTA - PAGAMENTO DOS HONORÁRIOS PELO SÍTIO ELETRÔNICO - IMPOSSIBILIDADE.**

Há evidente captação de causas e clientela, como também concorrência desleal, na **utilização de sítio eletrônico para angariar clientes mediante a cobrança de valor mensal para serem atendidos por advogados cadastrados gratuitamente e que serão sorteados para tanto.** A relação entre advogado e cliente é baseada na confiança, não se podendo admitir que tal relação se origine de sorteio, nem tampouco que seus honorários sejam pagos pelo sítio eletrônico. **Mercantilização da profissão e desrespeito ao dever de se preservar a honra, dignidade e nobreza da profissão.** Proc. E-4.988/2018 - v.u., em 20/09/2018, do parecer e ementa do Rel. Dr. FÁBIO PLANTULLI, Rev. Dr. LUIZ ANTONIO GAMBELLI - Presidente Dr. PEDRO PAULO WENDEL GASPARINI.

Um dos valores que norteia a publicidade é a proibição da mercantilização da profissão. Portanto, o uso de um site como intermediário de causas assemelha-se às práticas de aplicativos como Uber ou iFood, configurando uma abordagem mercantilista e violando os preceitos do CED, EAOAB e Provimento 205/2021 da OAB.

### 3.3.2 YouTube

O YouTube é uma ferramenta indispensável na advocacia, visto que os avanços tecnológicos possibilitaram a criação de uma plataforma de vídeos multidisciplinar. Essa plataforma permite o carregamento de conteúdos explicativos e atrativos, de interesse do público, que busca praticidade e prefere assistir a um vídeo em vez de ler. Dessa forma, o YouTube é uma opção viável para a produção de conteúdo educativo e direcionado (PESSOA, 2021).

A plataforma do YouTube pode ser utilizada para publicação de aulas, palestras, podcasts, transmissões ao vivo e congressos. Desde que respeitem os princípios de descrição, sobriedade e vedação à captação de clientela, os advogados podem produzir e divulgar conteúdos, ganhando reconhecimento (GODOI; SILVA, 2022). Além disso, o artigo 5º, § 3º, do Provimento 205/2021, estabelece que é " permitida a participação do advogado ou da advogada em vídeos ao vivo ou gravados, na internet ou nas redes sociais [...]" (OAB, 2021).

O artigo 43 do CED determina que as manifestações profissionais do advogado devem ter “[...] 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” (OAB, 2015). Além disso, as proibições de mercantilização da profissão e captação de clientela são fundamentos do marketing jurídico, o que significa que o conteúdo produzido não pode mascarar a oferta de serviços ou incentivar litígios nas informações transmitidas (PACHECO, 2021).

No YouTube, o advogado deve adotar uma postura diferente dos demais produtores de conteúdo, uma vez que seus vídeos devem ser informativos, educativos e direcionados ao ensino das pessoas. Não é permitida a autopromoção e a mercantilização da profissão, e os vídeos não devem disfarçar a indução à contratação de serviços jurídicos por meio de estímulo a litígios.

É importante ressaltar que a Seccional de São Paulo da OAB, na consulta E-5.460/2020, afirmou que é permitida a criação de canais no YouTube para divulgação de conteúdo, desde que sejam observados os preceitos do art. 39 do CED e que não sejam utilizados para responder dúvidas enviadas por clientes (OAB-SP, 2021).

A publicidade ativa, capaz de alcançar um público que não está buscando informações, é permitida no marketing jurídico de conteúdo. No entanto, em relação ao YouTube, existem algumas limitações Anexo Único, do Provimento 205/2021, dispõe que é **“Proibido o uso de anúncios ostensivos em plataformas de vídeo.”** (OAB, 2021, grifo nosso). Portanto, os anúncios que aparecem antes da reprodução de um vídeo no YouTube são proibidos, mesmo que haja a opção de pulá-los (PACHECO, 2022).

A Seccional da OAB de São Paulo já se pronunciou sobre a utilização do YouTube para a divulgação de conteúdo jurídico, conforme redação a seguir:

E-5.135/2018. **PUBLICIDADE** - REDES SOCIAIS, YOUTUBE - POSSIBILIDADE - OBSERVÂNCIA DAS NORMAS PERTINENTES À PUBLICIDADE, PROPAGANDA E INFORMAÇÃO DA ADVOCACIA. **É lícita a publicidade do advogado em sites, redes sociais ou Youtube, desde que sejam observados os princípios e normas que regem a publicidade dos advogados em geral.** O advogado deve disponibilizar **informações com caráter objetivo e sem a finalidade de angariar clientela**, resguardar a dignidade da profissão e o sigilo das informações que lhe foram confiadas por seus clientes e respeitar os limites e condições impostos pelo Estatuto da Advocacia, pelo Código de Ética e Disciplina, bem como pelo Provimento nº 94/2000 do Conselho Federal da OAB. Precedentes. Proc. E-5.135/2018 - v.u., em 13/12/2018, do parecer e ementa do Rel. Dr. SÉRGIO KEHDI FAGUNDES, Rev. Dr. ZANON DE PAULA BARROS, Presidente Dr. PEDRO PAULO WENDEL GASPARINI. (OAB-SP, 2018).

A decisão mencionada acima ratifica o entendimento do Provimento 205/2021 e outras normas da OAB, uma vez que respeita o caráter objetivo, educativo e informativo das informações fornecidas. Portanto, embora o julgado seja da época em que o Provimento 94/2000 estava em vigor, ele é perfeitamente aplicável atualmente.

É importante destacar que o financiamento de anúncios de vídeos para que apareçam nas sugestões do YouTube é permitido, pois se trata de uma publicidade passiva, em que a pessoa interessada busca o conteúdo. No entanto, as palavras-chave associadas ao vídeo não podem ser de outro escritório, e é proibido fazer apologia ao descumprimento das leis sem punição (PACHECO, 2022).

O YouTube é uma excelente ferramenta para a prospecção de clientes, viabilizando um marketing jurídico ético, ou seja, que observa os preceitos dos artigos 39 e 43 do CED, o artigo 5º, § 3º e o Anexo Único do Provimento 205/2021, respeitando a objetividade, sobriedade, moderação, discricção, proibição de captação de clientela e vedação à mercantilização da profissão.

### 3.3.3 Instagram e Facebook

A legislação brasileira permite que os escritórios de advocacia tenham perfis no Facebook e Instagram para divulgar conteúdos de interesse da sociedade, desde que não utilizem essas redes sociais para captar clientes ou mercantilizar a profissão (AFONSO, 2021). Além disso, o CED autoriza a publicidade nas redes sociais, conforme os artigos 41 e 46, como descrito a seguir:

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. 46. **A publicidade veiculada pela internet ou por outros meios eletrônicos** deverá observar as diretrizes estabelecidas neste capítulo. (OAB, 2015).

O Provimento 205/2021 estabelece, no artigo 4º, que é permitido "utilização de anúncios, pagos ou não, nos meios de comunicação, exceto nos meios vedados pelo art. 40 do Código de Ética e Disciplina" (OAB, 2021). Além disso, o anexo único do referido Provimento estipula que "é permitida a presença nas redes sociais, desde que seu conteúdo respeite as normas do Código de Ética e Disciplina", bem como autoriza a "realização de lives nas redes sociais" e "Patrocínio e impulsionamento nas redes sociais [...], desde que não se trate de publicidade contendo oferta de serviços jurídicos." (OAB, 2021).

Dessa forma, é permitida a presença de advogados e escritórios nas redes sociais, desde que sejam respeitadas as normas do CED. O uso de marketing de conteúdo também é permitido, uma vez que as lives são autorizadas e esses conteúdos podem ser impulsionados, caracterizando uma publicidade ativa.

O Instagram é uma ferramenta importante para atrair clientes, utilizando estratégias de construção de marca. Advogados e escritórios podem possuir perfis profissionais nessa plataforma e produzir conteúdo que fortaleçam sua imagem profissional. Isso pode incluir conteúdos descomplicados, com linguagem simples para que pessoas leigas possam entender, e explicações sobre os direitos das pessoas (SANTOS, 2022).

Além disso, o Instagram é a rede social mais participativa e dinâmica, permitindo que os escritórios compartilhem seu cotidiano com os seguidores e produzam conteúdo por meio de ferramentas como IGTV, *reels*, Lives e Stories. Isso possibilita que os escritórios demonstrem sua rotina, o que os aproxima de seus clientes (GODOI; SILVA, 2022).

Embora o Facebook não seja a rede social mais utilizada, uma vez que os jovens preferem o Instagram e o TikTok, ele ainda possui o maior número de usuários e não pode ser menosprezado em termos de importância para o marketing jurídico. No entanto, é importante mencionar que o Facebook produz um baixo engajamento orgânico para perfis empresariais, devido às dificuldades de interação entre as pessoas e o conteúdo, o que resulta em pouca sinergia entre o escritório e o público, em comparação com o Instagram (TOGNI, 2022).

A OAB-SP se manifestou no caso **E-6.009/2023**, sobre o uso de redes sociais por advogados e escritórios, **“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”** (OAB, 2023, grifo nosso). ainda que **“É vedada, portanto, a utilização de aplicativos ou redes sociais de forma indiscriminada para responder consultas jurídicas a não cliente”** (OAB, 2023, grifo nosso).

A publicidade nas redes sociais é perfeitamente possível, desde que sejam respeitadas as normas éticas da OAB. O advogado não pode distribuir conteúdo com caráter mercantilista, e as consultas jurídicas indiscriminadas para pessoas que não são clientes são proibidas. Além disso, o Instagram e o Facebook podem ser utilizados para posicionar os escritórios e advogados na internet, construindo uma marca, desde que sejam observados os parâmetros do CED e do Provimento 205/2021. As publicações devem ter um caráter informativo, sóbrio, moderado, discreto, não devendo induzir a captação de clientela e a mercantilização da profissão.

### 3.3.4 LinkedIn

O LinkedIn é a rede social que precisa constar nos planos de todo advogado e escritório de advocacia, uma vez que é uma rede social exclusivamente profissional, o que permite o advogado se atualizar sobre as tendências do mercado jurídico e relacionadas aos clientes, cultivar *networking*, exibir sua marca e competências para os integrantes e interessados, sendo o *newsletter* da rede, um meio eficaz para o *networking* e construção de autoridade. (GRACIOTTI, 2022).

Para Pacheco (2022), o LinkedIn não é apenas sobre relacionados e prospecção de clientes, pois permite os advogados se atualizarem das áreas que atuam, entenderem as dinâmicas do ramo, relacionarem com pessoas e colaboradores, fazerem parcerias e aproveitar oportunidades, visto que esta rede trata, somente, de negócios (PACHECO, 2022).

Uma rede social que trata apenas de negócios, algo que é essencial para os advogados, não pode ficar de fora do planejamento estratégico, sendo uma das estratégias que devem ser aplicadas no marketing, visando a prospecção de clientes, renovação de conhecimentos, fechamento de parcerias e construção de marca.

A permissão para o uso do LinkedIn está no Anexo Único, do Provimento 205/2021, que estabelece que **“é permitida a presença nas redes sociais, desde que seu conteúdo respeite as normas do Código de Ética e Disciplina e do presente provimento.”** (OAB, 2021).

Da mesma forma, a Seccional da OAB-SP consolidou o entendimento no caso da Consulta E-5.832/2021, de que **“É lícita a criação e manutenção de página de advogado ou de escritório de advocacia em redes sociais ou sites, bem como a publicidade por tais canais, desde que sejam observados os limites éticos”** (OAB-SP, 2022, grifo nosso). Além disso, é permitido mencionar o “[...] **cargo ou função, desde que com discrição, moderação e caráter meramente informativo das postagens, sendo vedada, em qualquer hipótese, a captação indevida de clientela e a mercantilização da profissão.**” (OAB-SP, 2022, grifo nosso).

Portanto, o uso do LinkedIn é permitido, desde que sejam observados os limites estabelecidos pelo CED e Provimento 205/2021. Não há impedimento para a divulgação do cargo ou função na advocacia, o que pode ser utilizado para estabelecer *networking* com outros advogados e parceiros estratégicos, com o objetivo de angariar clientes, respeitando sempre os limites éticos da profissão.

### 3.3.5 Google Ads e Google Meu Negócio

O anexo único, do Provimento 205/2021, afirma que o uso do *Google Ads* é possível, uma vez que é “Permitida a utilização de ferramentas de aquisição de palavra-chave quando responsivo a uma busca iniciada pelo potencial cliente e desde que as palavras selecionadas estejam em consonância com ditames éticos”. (OAB, 2021)

A autorização para o uso do *Google Ads* é concedida porque se trata de uma forma de publicidade passiva, ao contrário da publicidade patrocinada no YouTube, que é considerada uma forma de publicidade ativa e é proibida, pois é direcionada a um público que não solicitou a informação (PACHECO, 2021). Vale ressaltar que o *Google Ads* utiliza palavras-chave para realizar pesquisas, as quais podem ser adquiridas pelos anunciantes e são definidas como a forma pela qual um interessado busca um serviço ou produto no Google (TOGNI, 2022).

O uso do *Google Ads* é autorizado pela OAB, uma vez que se trata de uma forma de publicidade passiva, na qual o cliente busca a informação. Além disso, o *Google Ads* utiliza palavras-chave para melhorar o ranqueamento das páginas da internet, permitindo que os advogados anunciem informações sobre seus escritórios, artigos, por meio da compra de palavras-chave e melhoria no ranqueamento do Google.

A ferramenta de impulsionamento de publicações é permitida, mas deve observar os princípios éticos das redes sociais e sites, não permitindo o uso excessivo de recursos financeiros. Essa restrição foi estabelecida para garantir que os grandes escritórios não prejudiquem os pequenos escritórios e a jovem advocacia, mas o Provimento 205/2021 não define o que seria o emprego excessivo de recursos financeiros, o que pode gerar discussões e orientações (PACHECO, 2022). O artigo 5º do Provimento 205/2021 afirma que "a publicidade profissional permite a **utilização de anúncios, pagos ou não**, nos meios de comunicação não vedados pelo artigo 40 do Código de Ética e Disciplina" (OAB, 2021, grifo nosso).

O impulsionamento no *Google Ads* é aceitável, desde que não seja realizado nos meios proibidos pelo artigo 40 do CED, como rádio, televisão, entre outros. No entanto, é importante não utilizar recursos financeiros em grande quantidade, a fim de não prejudicar os escritórios de advocacia que ainda não estão consolidados.

A OAB-SP já decidiu casos similares, a exemplo do E-5.595/2021, confirmando que [...] O pagamento da ferramenta google ads (adwords) não infringe os preceitos éticos, desde que observados os parâmetros citados.” (OAB, 2021). Do mesmo modo, a Seccional se manifestou:

OAB-SP. E-5.679/2021.IMPULSIONAMENTO DE POSTAGENS NO INSTAGRAM, FACEBOOK, GOOGLE, SITES E OUTRAS REDES SOCIAIS – POSSIBILIDADE — LIMITES ÉTICOS – PROVIMENTO Nº 205/2021.

**É permitido a publicidade e a publicação de conteúdo da advocacia** no Instagram, Facebook, **Google**, sites ou outras redes sociais na Internet, **com impulsionamento, desde que não esteja incutida** a mercantilização, a captação de clientela **ou emprego excessivo de recursos financeiros** e que seja observado o caráter informativo, a veracidade das informações veiculadas, com moderação e sobriedade, respeitando-se, sempre as normas éticas do Estatuto do Advogado e da OAB, do Código de Ética e Disciplina e **os preceitos contidos no Provimento 205/2021. A falta de ética na publicidade da advocacia não está no meio de sua divulgação, mas sim no seu conteúdo e sua finalidade, que permanecem regrados pelos nosso Código de Ética e pelo Estatuto da Advocacia e OAB.** Proc. E-5.679/2021 - v.u., em 11/11/2021, parecer e ementa do Rel. Dr. LUIZ GASTÃO PAES DE BARROS LEÃES FILHO, Rev. Dr. SYLAS KOK RIBEIRO - Presidente Dr. GUILHERME MARTINS MALUFE

O Google Ads reafirma que o problema não está no meio de comunicação, mas sim nas informações transmitidas. Portanto, se o conteúdo não promover a mercantilização da profissão, a captação indevida de clientela, e tiver caráter informativo, moderado, discreto e sóbrio, não será impedido de circular e não será considerado uma forma de publicidade irregular.

O Google Meu Negócio, também pertencente à empresa Google, é uma ferramenta que pode ser utilizada na advocacia, pois possibilita que os clientes tenham acesso às informações do escritório. Ele facilita a localização do escritório na internet, seja por meio de busca no site do Google ou pelo Google Maps. É possível especificar a localização do escritório, horário de funcionamento, dados de contato, imagens e eventos (PACHECO, 2022). Vale ressaltar que o artigo 6º do Provimento 205/2021 estabelece que "**Fica vedada, na publicidade ativa, qualquer informação relativa às dimensões, qualidades ou estrutura física do escritório [...]**" (OAB, 2021).

Conforme observado, a publicidade ativa das características do escritório não é permitida. No entanto, no Google Meu Negócio, que utiliza uma forma de publicidade passiva, é possível divulgar imagens do escritório, permitindo aos clientes obter informações sobre a estrutura física. Essa divulgação não é proibida, uma vez que são os interessados que buscam essas informações.

### 3.3.6 WhatsApp e Telegram

O WhatsApp e o Telegram são aplicativos de mensagens instantâneas considerados redes sociais, e seu uso é permitido no marketing jurídico. Isso ocorre de acordo com o artigo

4º, § 3º, do Provimento 205/2021, que equipara os dados de contato, incluindo os aplicativos de mensagens instantâneas, ao e-mail (OAB, 2021).

Além disso, o anexo único do Provimento 205/2021 concede permissão para o uso de grupos de WhatsApp, desde que as informações sejam fornecidas apenas às pessoas com as quais o advogado se relaciona e que sejam observados os ditames éticos da profissão.

Grupos de “whatsapp”, [...] **Permitida a divulgação por meio de grupos de “whatsapp”, desde que se trate de grupo de pessoas determinadas, das relações do(a) advogado(a) ou do escritório de advocacia** e seu conteúdo respeite as normas do Código de Ética e Disciplina e do presente provimento. (OAB, 2021).

O WhatsApp Business, uma versão empresarial, oferece melhorias valiosas no atendimento ao cliente. É uma plataforma mais dinâmica e ágil, permitindo a criação de um perfil profissional, onde é possível divulgar informações como endereço, localização, horário de funcionamento, link para o site institucional e dados de contato. Além disso, possibilita o uso de respostas pré-definidas para agilizar o atendimento ao cliente (TOGNI, 2022).

Os aplicativos de mensagens instantâneas estão autorizados pela OAB, o que significa que o uso do WhatsApp e Telegram pode aprimorar o atendimento ao cliente e transmitir informações relevantes. No caso do WhatsApp Business, as funcionalidades específicas voltadas para o mundo empresarial ampliam ainda mais esses benefícios.

Luciana Santos (2021) afirma que os clientes têm se habituado a receber respostas rápidas, o que exige que os advogados se adaptem para não serem desvalorizados no mercado. Além disso, a autora destaca que o WhatsApp é uma das ferramentas mais utilizadas pelos advogados, pois pode acelerar procedimentos e facilitar a comunicação com os clientes. É importante respeitar a transmissão de informações sigilosas por meio dessa ferramenta.

Os *chatbots* podem ser utilizados na advocacia, porém não têm permissão para responder consultas jurídicas. Eles são capazes de realizar interações que não abordem o mérito da demanda, mas não devem substituir a responsabilidade e a personalidade do advogado, conforme estabelecido no anexo único do Provimento 205/2021.

Chatbot [...] **permitida a utilização para o fim de facilitar a comunicação ou melhorar a prestação de serviços jurídicos, não podendo afastar a personalidade da prestação do serviço jurídico**, nem suprimir a imagem, o poder decisório e as responsabilidades do profissional. É possível, por exemplo, a utilização no site para responder as primeiras dúvidas de um potencial cliente ou para **encaminhar as primeiras informações sobre a atuação do escritório**. Ou ainda, como uma solução para **coletar dados, informações ou documentos**. (OAB, 2021, grifo nosso).

Como se observa, a utilização do *chatbot* é semelhante às atividades desempenhadas por uma secretária de um escritório de advocacia. É permitido realizar interações de natureza administrativa, que não envolvam a prestação de aconselhamento jurídico. Vale ressaltar que os escritórios de advocacia podem enviar informações aos seus clientes por meio de aplicativos de mensagens instantâneas, porém é importante destacar que o uso de mala direta não é permitido, conforme estabelecido no anexo único do Provimento 205/2021:

Correspondências e comunicados (mala direta); [...] **O envio de cartas e comunicações a uma coletividade ("mala direta") é expressamente vedado.** Somente é possível o envio de cartas e comunicações se destinadas a clientes e pessoas de relacionamento pessoal ou que os solicitem ou os autorizem previamente, desde que não tenham caráter mercantilista, que não representem captação de clientes e que não impliquem oferecimento de serviços.

Do mesmo modo, o artigo 40, inciso VI, do CED, veda “a **utilização de mala direta**, a distribuição de panfletos ou **formas assemelhadas de publicidade, com o intuito de captação de clientela**” (OAB, 2015, grifo nosso). Portanto, os escritórios não podem enviar seu portfólio de serviços para pessoas que não sejam clientes, ou seja, indivíduos que não tenham relação prévia com o escritório ou que não tenham consentido previamente. (PACHECO, 2022).

Com base nisso, a OAB-SP já teve o entendimento de que as listas de transmissão do WhatsApp podem ser utilizadas, desde que não sejam usadas para divulgar novas demandas aos clientes e não clientes, uma vez que isso configuraria uma forma de mala direta, violando o CED, conforme redação a seguir:

OAB-SP. E-5.189/2019. **UTILIZAÇÃO DE LISTAS DE TRANSMISSÃO DISPONIBILIZADAS PELO APLICATIVO DE COMUNICAÇÃO WHATSAPP – PUBLICIDADE – ANÚNCIO ACERCA DE NOVAS AÇÕES A CLIENTES E NÃO CLIENTES – INFRAÇÃO ÉTICA. A utilização de listas de transmissão disponibilizadas pelo aplicativo de comunicação Whatsapp, para encaminhamento de mensagens a grupo de pessoas, sejam clientes ou não clientes do advogado remetente, com o escopo de apresentar ou propor novas demandas, como uma espécie virtual de mala direta, implica violação dos preceitos éticos que regem a atividade da advocacia.** Proc. E-5.189/2019 - v.u., em 27/03/2019, do parecer e ementa do Rel. Dr. RICARDO BERNARDI, Rev. Dra. CRISTIANA CORRÊA CONDE FALDINI - Presidente Dr. GUILHERME MARTINS MALUFE.

Em geral, a proibição se aplica à publicidade indiscriminada, ou seja, direcionada a grupos de pessoas que não são clientes. No entanto, no caso da mala direta, a proibição também se estende aos envios aos clientes, pois configura uma forma de mala direta virtual, violando princípios éticos. Seguindo essa mesma linha, o provimento 205/2021 afirma que é “**permitida**

**a divulgação por meio de grupos de “WhatsApp”, desde que se trate de grupo de pessoas determinadas, das relações do(a) advogado(a) ou do escritório de advocacia e seu conteúdo respeite as normas do Código de Ética e Disciplina e do presente provimento.”** (OAB, 2021, grifo nosso).

A publicidade é uma das ferramentas do marketing jurídico que permite atrair e manter clientes, pois possibilita a divulgação de conteúdos informativos e demonstra a proatividade e habilidade dos advogados para seus clientes. Dessa forma, as ferramentas de marketing jurídico e publicidade, conforme definidas no Provimento 205/2021, devem ser utilizadas em conformidade com os princípios éticos do CED, EAOAB e do provimento mencionado, respeitando os parâmetros de moderação, discrição, sobriedade, objetividade e caráter informativo, sendo proibida a captação de clientela e a mercantilização da profissão.

Considerando esses aspectos, torna-se relevante enfatizar a importância do processo de implementação do marketing jurídico ético em escritórios de advocacia, utilizando diretrizes de planejamento estratégico e considerando as questões pertinentes à publicidade na advocacia e ao marketing jurídico ético.

## **4. PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO MARKETING JURÍDICO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Neste capítulo, exploraremos a importância do marketing jurídico na sociedade contemporânea, em que a internet e as mídias sociais desempenham um papel fundamental. Abordaremos os elementos essenciais do plano de marketing, o posicionamento jurídico e a identificação do cliente ideal para os escritórios de advocacia. Além disso, discutiremos a criação de autoridade na advocacia, considerando as restrições à promoção pessoal. O marketing de conteúdo será apresentado como uma poderosa ferramenta para fortalecer a imagem do advogado, por meio de conteúdos relevantes, educativos e éticos. Por fim, analisaremos o processo de controle estratégico, que visa identificar problemas, garantir resultados desejados e alcançar objetivos estabelecidos.

### **4.1 Sociedade da informação**

Antes de implementar o marketing jurídico, é fundamental compreender a sociedade contemporânea, na qual muitas pessoas estão utilizando a internet e as mídias sociais. Isso resultou no surgimento de um novo tipo de consumidor, que está constantemente conectado, pois a conectividade tem sido uma das principais impulsionadoras das mudanças no mercado, acelerando a dinâmica do comércio e exigindo que as organizações utilizem a internet para obter sucesso (KOTLER, KARTAHAYA, SETIAWAN, 2017).

Uma pesquisa realizada pelo Google constatou que 90% das interações nas mídias ocorrem por meio de telas, como celulares, tablets, notebooks e televisores. Isso evidencia a importância das telas na vida das pessoas, e essas interações foram ampliadas pela internet, resultando em um aumento exponencial do tráfego online e transformando a forma como os consumidores se apresentam (KOTLER, KARTAHAYA, SETIAWAN, 2017).

As mídias sociais desempenham um papel importante na construção da vida social e do mercado, uma vez que os processos de informação e comunicação se intensificaram na vida das pessoas. Elas utilizam as mídias sociais para socializar e se conectar com a sociedade, compartilhando conteúdo, dados e publicidade por meio das plataformas digitais, o que tem modificado o processo de desenvolvimento social e cultural dos consumidores (MEDEIROS; BALDUÍNO, 2019).

A dinâmica do mercado sofreu grandes mudanças, pois os consumidores estão conectados na maior parte do tempo. Isso exige uma postura diferente das organizações, que

precisam prospectar clientes na internet e desenvolver estratégias para se posicionar corretamente, por meio do marketing de conteúdo, ou seja, a divulgação de informações nas mídias sociais.

A era digital oferece grandes oportunidades, e as organizações devem rever suas formas de gestão, comunicação e inovação, levando em consideração a complexidade e diversidade dessa nova era. A lógica do mercado precisa ser renovada, pois o mundo digital exige que as marcas reflitam sobre seu posicionamento habitual e atuem em cooperação, uma vez que não são as únicas comunicadoras no mercado, já que os consumidores também desempenham um papel ativo ao compartilhar informações (ALMEIDA, 2020).

As mudanças tecnológicas provocaram uma série de transformações nos negócios e na vida das pessoas, com perspectivas de impulsionar ainda mais essas mudanças. Portanto, organizações e escritórios de advocacia precisam se adaptar a esse novo contexto, buscando maneiras de aumentar a eficiência, produtividade e potencial de vendas. Com isso, é necessário que os escritórios e advogados se reformulem (GRACIOTTI, 2022).

No mercado atual, a confiança do consumidor é horizontal, ou seja, as pessoas não são facilmente convencidas por ações de marketing. Elas confiam mais no fator social, ou seja, são mais influenciadas por opiniões e comentários de amigos, familiares e seguidores nas redes sociais. A conectividade tem impulsionado a conformidade social, pois a comunicação entre as pessoas está tornando o processo de compra mais social, e os consumidores confiam em avaliações, dicas e classificações online e offline (KOTLER, KARTAHAYA, SETIAWAN, 2017).

Além disso, os consumidores têm pouco tempo disponível, pois estão sempre em movimento e conectados, o que dificulta a concentração deles e resulta em um excesso de informações. Isso faz com que eles ignorem mensagens publicitárias, exigindo que as organizações fortaleçam seus canais de comunicação para melhorar aspectos fundamentais e transformar os clientes em defensores da marca (KOTLER, KARTAHAYA, SETIAWAN, 2017).

Os avanços tecnológicos, como o surgimento da internet, das mídias sociais e da conectividade, oferecem uma ampla gama de oportunidades e mudanças no mercado. Isso exige que as organizações e escritórios de advocacia se reinventem, adotando uma postura diferente e melhorando suas comunicações para prospectar clientes, que são constantemente estimulados, tornando a conquista da atenção um desafio, mas também uma oportunidade para os profissionais modernos.

## 4.2 Plano de marketing

Nos capítulos anteriores, foram abordados os conceitos de planejamento estratégico, marketing e marketing jurídico, assim como as ferramentas utilizadas nesse contexto. É importante ressaltar que é preciso evitar violações às normas do Código de Ética e Disciplina (CED), Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados do Brasil (EAOAB) e Provimento 205/2021. O marketing jurídico está relacionado “[...] **utilização de estratégias planejadas para alcançar objetivos do exercício da advocacia**” (OAB, 2021, grifo nosso). (OAB, 2021).

Nesse sentido, o plano de marketing se configura como um instrumento que sintetiza o planejamento, as estratégias, os objetivos e a missão. Ele deve ser um documento de fácil compreensão, funcional e adaptável, uma vez que o ambiente passa por mudanças constantes. Na sua elaboração, é necessário considerar seis pontos: a realização de pesquisas, a identificação de ameaças e oportunidades, o estabelecimento de objetivos e estratégias, a alocação de recursos e a projeção de vendas e lucros (LAS CASAS, 2019).

O plano de marketing materializa o planejamento de marketing, tornando viável a implementação das estratégias planejadas no marketing jurídico. Ele proporciona uma direção clara para as estratégias de marketing e contribui para a concretização dos objetivos da advocacia.

Quanto às características, os planos de marketing costumam ter uma duração anual e variar entre 5 e 50 páginas. Eles devem incluir uma síntese das metas essenciais e recomendações, uma análise ambiental que pode ser realizada por meio da matriz SWOT, estratégias de marketing que expressem a missão, os objetivos e o plano de ação, projeções de lucratividade e um campo para especificar as formas de controle e monitoramento (KOTLER; KELLER, 2006).

A área de planejamento de marketing é complexa, envolvendo diversas tarefas. Por isso, é necessário contar com um líder de marketing eficaz, capaz de gerenciar o departamento, conquistar a confiança dos demais setores, atender às demandas dos clientes e atingir as expectativas de crescimento e lucratividade dos gestores (KOTLER, 2019).

Como observado, o plano de marketing é um documento escrito que resume as informações provenientes do processo de planejamento, incluindo a missão, a visão, os valores, os objetivos e as estratégias. Ele deve ser flexível e passar por revisão anual, considerando que o ambiente está em constante mudança. Além disso, sua elaboração requer uma equipe coordenada por um bom líder, que seja capaz de satisfazer as necessidades dos clientes por

meio de pesquisas de mercado de alta qualidade, bem como atender às expectativas dos gestores.

### 4.3. Posicionamento

Os clientes estão cada vez mais disputados pelo mercado jurídico, o que tem gerado uma maior exigência e racionalidade na contratação de serviços jurídicos. Isso levou alguns advogados a reduzirem seus honorários, o que demanda uma administração profissional do escritório para se manter competitivo no mercado (ALBINI; BATISTA, 2019).

O marketing jurídico tem como objetivo alcançar os objetivos da prática advocatícia, conforme estabelecido no artigo 2º do Provimento 205/2021. Nesse sentido, os advogados dependem de clientes para oferecer serviços jurídicos e cumprir os objetivos da advocacia. O posicionamento de mercado, de forma indireta, permite que o advogado sirva à sociedade e ao interesse público.

O posicionamento é alcançado por meio de ações de marketing que buscam fazer com que um produto ou serviço ocupe um lugar na mente do público-alvo (LAS CASAS, 2019). Além disso, o posicionamento de mercado é resultado da combinação do processo de segmentação com a diferenciação. Para compreender o posicionamento do escritório, é necessário responder a algumas perguntas, como "que lugar a marca de seu escritório ocupa na mente do seu cliente?" e "em que o seu escritório é diferente dos escritórios concorrentes?" (ALBINI; BATISTA, 2019, p. 14).

Uma das formas de orientar o posicionamento é por meio de cinco atributos "produto, preço, facilidade de acesso, serviço de valor agregado e experiência do cliente" (KOTLER, 2022, p. 103). O autor destaca que as organizações obtêm mais lucro quando conseguem se posicionar acima da média em um dos atributos e permanecer na média nos demais. O posicionamento, portanto, é uma habilidade importante para diferenciar a organização dos concorrentes.

Com isso, o posicionamento é uma forma de conquistar clientes, pois visa destacar o negócio, enfatizando um atributo específico e agregando valor, o que faz com que os clientes considerem o produto ou serviço e permitindo que a marca se destaque e ganhe espaço.

Na visão de Albin e Batista (2019), o posicionamento de mercado é a combinação da segmentação, que envolve consumidores com desejos e interesses distintos, e da diferenciação, que busca oferecer um serviço único. É possível explorar diversas possibilidades,

como oferecer uma novidade, preço competitivo, atendimento diferenciado ou uma experiência única, inovadora ou diferente para os clientes.

A criação de um posicionamento requer um diferencial, ou seja, uma série de atributos diferentes que impactem o público-alvo. A diferenciação é uma forma de estabelecer distinções em relação às ofertas da concorrência. Essa diferenciação deve atender a critérios como importância para os clientes, impossibilidade de ser imitada, oferta de algo melhor para os clientes, capacidade de comunicação e transmissão, capacidade de pagamento pelos clientes e rentabilidade para determinar se vale a pena se diferenciar (LAS CASAS, 2019).

As pessoas físicas, jurídicas, vigilantes e trabalhadores rurais têm necessidades diferentes relacionadas às áreas do direito, assim como os escritórios podem atender às demandas de acordo com as habilidades e aptidões dos advogados. Portanto, um escritório generalista pode afastar clientes que buscam um serviço específico e causar confusão na mente do cliente. Além disso, os clientes estão dispostos a pagar mais por um serviço especializado. Nesse sentido, a especialização é um dos fatores que auxiliam no posicionamento de mercado (ALBINI; BATISTA, 2019).

Como observado, o posicionamento no mercado jurídico é uma maneira para os escritórios e advogados se destacarem da concorrência. Através da segmentação e diferenciação, o advogado pode se tornar visível, agregar mais valor aos clientes e atender melhor a um público específico. É necessário delimitar quais públicos pretende atender para direcionar as ações de marketing e impactar a sociedade por meio de serviços especializados. Isso contribuirá para diferenciar-se da concorrência e aumentar a lucratividade, permitindo uma cobrança de honorários mais elevada.

## **4.4 O cliente ideal**

### **4.4.1 Conceito iniciais**

Definir o cliente ideal é fundamental para o planejamento estratégico dos escritórios, porém não existe uma regra única. É possível observar alguns parâmetros, como parâmetros quantitativos e qualitativos, que permitem avaliar a receita, lucros, complexidade das demandas e relacionamento. O escritório deve considerar suas capacidades para atender os clientes, levando em conta se eles estão alinhados com os valores e objetivos do escritório, pois nem sempre o cliente que gera maior faturamento é o cliente ideal (STRUNZ, 2019).

Um grande erro no marketing é a compreensão inadequada do cliente-alvo, o que pode ser corrigido por meio de pesquisa de mercado. É importante realizar pesquisas com frequência, pois os desejos e necessidades do público podem mudar. Isso permite oferecer serviços específicos e melhores, aumentando a vantagem competitiva (KOTLER, 2019).

Os advogados prestam serviços para clientes, portanto é essencial que atendam aos clientes certos. As atividades de marketing devem ser direcionadas a esses consumidores. Por isso, a definição do cliente ideal é necessária, pois permite uma alocação mais assertiva de recursos e que o Advogado preste um serviço de maior qualidade.

Existem duas espécies de clientes: o público-alvo e as personas. O público-alvo é um conceito mais amplo, representando o público provável que deseja o produto ou serviço oferecido. Possui características como definição ampla, faixa etária variada, dados socioeconômicos diversos, localização abrangente e identificação da rede social em que se encontram (PEREIRA, 2022). Segundo Besouchet Martins (2021), o público-alvo deve ser utilizado nas fases iniciais da pesquisa de mercado, facilitando a identificação dos consumidores.

Os escritórios devem traçar o perfil de seu cliente ideal, podendo atender clientes de baixo poder aquisitivo com causas mais simples e que priorizam o preço. Por outro lado, se estiverem mais bem equipados, podem atender clientes que buscam serviços personalizados e estão dispostos a pagar mais (LIMA, 2011). O autor menciona que uma forma de definir o cliente ideal é usar a curva ABC, considerando os clientes dos últimos 12 ou 24 meses. Os clientes do tipo A são os mais rentáveis ou estratégicos, os do tipo B são importantes e têm rentabilidade média, e os do tipo C são aqueles que geraram prejuízo, seja financeiro ou em recursos.

De acordo com Alves (2020), o advogado pode desenvolver estratégias de marketing por meio da definição do ICP (*Ideal Customer Profile*), ou seja, o cliente ideal. Isso permite produzir conteúdo direcionado a esses clientes e estabelecer relacionamentos de longo prazo, além de planejar a forma de atender aos seus desejos. Portanto, a definição do cliente ideal é extremamente importante para o planejamento estratégico do escritório de advocacia.

No meio digital, existem algumas ferramentas de marketing para definir o público-alvo, como o *Google Analytics* e o SEO (*Google Search Console*). A primeira coleta informação dos usuários, como localização e conteúdo consumido, enquanto o SEO consiste em estratégias aplicadas com o *Google Ads*, direcionando tráfego de pessoas para um site, considerando as palavras-chave mais procuradas pelos interessados (SOUZA, 2021).

Como observado, a definição do cliente ideal e do público-alvo facilita o direcionamento dos recursos de marketing, além de melhorar o custo-benefício das atividades do escritório de advocacia. É importante avaliar critérios quantitativos e qualitativos para fazer essas escolhas, pois nem sempre o cliente que gera maior faturamento será o cliente ideal, uma vez que pode exigir um direcionamento elevado de pessoal e tempo.

#### 4.4.2 Personas

Um outro conceito relacionado à escolha de clientes é o de persona, que representa uma espécie de interpretação do cliente ideal. Por meio da persona, são definidos os desejos, anseios e dificuldades do cliente. É necessário conectar a segmentação da área de atuação com a criação da persona. Por exemplo, um advogado empresarial deve identificar o tipo de empresário que será seu cliente ideal e ter conhecimento sobre a área de atuação desse cliente (PAGANI, 2018).

As personas são idealizações de arquétipos que agrupam aspectos de hábitos de consumo e atributos pessoais. O objetivo é enxergar o cliente como um ser humano e não apenas como um membro de um segmento de mercado. Portanto, na construção das personas, é necessário fazer uma descrição mais específica, com informações mais precisas sobre renda, idade, localização e hábitos de consumo (PEREIRA, 2022).

Dessa forma, as personas representam um aprofundamento do público-alvo, ou seja, do cliente ideal, mas com a definição de características de uma pessoa. Isso inclui gostos, assuntos de interesse, atributos físicos, ocupações, escolaridade, informações consumidas, meios utilizados, desejos, anseios, necessidades e a forma como o escritório pode ajudar.

Nesse sentido, os dados demográficos, pessoais, objetivos e psicográficos são importantes na criação da persona, pois contribuem para estabelecer uma relação mais pessoal entre a organização e o cliente. Esse instrumento é adequado em qualquer fase da compra, pois possibilita a criação de empatia com o cliente, o que melhora a construção de campanhas (BESOUCHET MARTINS, 2021).

A utilização de personas traz diversas vantagens, como a redução do custo para adquirir um cliente, o envio de mensagens mais assertivas, a facilitação da segmentação das campanhas, o aperfeiçoamento da comunicação da equipe de marketing e a oferta de produtos mais adequados ao mercado. Dessa forma, o escritório pode identificar os problemas de uma pessoa, o que permite identificar os clientes e estabelecer empatia (PEREIRA, 2022).

A criação de uma persona é importante para otimizar os serviços do escritório de advocacia, pois permite a criação de empatia e uma possível conexão com o cliente. Será possível identificar os desejos, necessidades, problemas, objetivos e estilo de vida dos clientes. Além disso, a construção de personas contribui para a redução de custos e melhorias nas campanhas de marketing.

## 4.5 Do processo de criação de autoridade

### 4.5.1 Da vedação à promoção pessoal

O advogado precisa de clientes para prestar seus serviços. Portanto, é necessário que o cliente procure o advogado, e não o contrário, uma vez que o EAOAB proíbe a captação de clientes. Isso ocorre porque a dignidade da profissão seria prejudicada se o advogado oferecesse diretamente seus serviços ou se autopromovesse, por meio de críticas aos serviços prestados por outros advogados ou de sua atuação, ou ainda quando utilizasse os veículos de comunicação social de forma habitual para tratar de questões jurídicas (LOBO, 2018).

A criação de autoridade é uma forma do advogado se destacar e fazer com que os clientes procurem seus serviços. A publicidade profissional é uma forte aliada neste processo, mas possui uma série de limitações, como a proibição da autopromoção ou promoção pessoal, conforme o art. 3º, § 1º, do Provimento 205/2021 (OAB, 2021.)

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:

[..]

§ 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**. (OAB, 2021, grifo nosso).

De acordo com o artigo 43, caput e parágrafo único, do CED, ao participar de programas de televisão, rádio, entrevistas, reportagens ou qualquer outro meio em que se manifeste profissionalmente, o advogado não poderá ter como objetivo a promoção pessoal ou profissional. Além disso, não poderá se manifestar sobre as técnicas de trabalho de outros advogados (CED, 2015).

Segundo Lobo (2018), a publicidade serve para demonstrar, ensinar e comunicar. Portanto, não permite a utilização para autopromoção. Não é admitido o emprego de recursos

que caracterizem modos implícitos de promoção, como postagens de artigos jurídicos sem fins científicos, mas apenas com a intenção de promoção pessoal, bem como menções aos advogados e escritório em matérias ou outros veículos de mídia (LOBO, 2018).

Portanto, fica claro que a autopromoção ou promoção pessoal é um dos obstáculos nas atividades de marketing jurídico e publicidade. Os advogados não podem utilizar termos que promovam sua própria imagem ou a do escritório. Da mesma forma, a divulgação de seus conteúdos não pode ter um caráter explícito de promoção pessoal.

Em relação à advocacia *pro bono*, uma outra forma do advogado atuar em mais processos gratuitamente e, de certo modo, criar autoridade, é permitida pelo CED, conforme o artigo 30. No entanto, existem algumas limitações, uma vez que o § 3º do mesmo artigo assevera que a advocacia *pro bono* “[...] **não pode ser utilizada para fins político-partidários ou eleitorais, nem beneficiar instituições que visem a tais objetivos, ou como instrumento de publicidade para captação de clientela.**” (OAB, 2015, grifo nosso).

O exercício da advocacia *pro bono* é para o bem, mas diversas vezes é utilizado como pretexto para práticas de infrações éticas, caracterizando uma publicidade imoderada, captação de clientes e autopromoção. A real causa por trás da generosidade é errada, uma vez que esta modalidade não deveria ser utilizada para promoção pessoal do advogado (GONZAGA, 2019).

A advocacia *pro bono* deve ter a finalidade de oferecer um serviço gratuito para os indivíduos. Utilizar esse meio para se autopromover seria desvirtuar a finalidade para qual foi criada. Todavia, é evidente que a construção de autoridade irá seguir, visto que o advogado poderá atuar em mais causas de uma área, o que demonstra um entendimento sobre o assunto tratado no caso discutido.

Outra forma de demonstração de autoridade são as premiações em anuários, como as análises feitas por empresas de pesquisa. Um exemplo é a revista Análise Advocacia da Análise Editorial, que é permitida por avaliar os advogados mais admirados por meio de regras claras. O advogado aparecerá no ranking mesmo que não pague pela divulgação (PACHECO, 2022).

Os anuários foram regulamentados pelo Provimento 205/2021 da OAB, conforme o anexo único, e é proibido qualquer forma de contrapartida para possibilitar a aparição no ranking (OAB, 2021). Da mesma forma, o artigo 5º, § 1º, desse provimento impossibilita “[...] **o pagamento, patrocínio ou efetivação de qualquer outra despesa para viabilizar aparição em rankings, prêmios ou qualquer tipo de recebimento de honorarias em eventos ou publicações, em qualquer mídia, que vise destacar ou eleger profissionais como detentores**

**de destaque.”** (OAB, 2021, grifo nosso). Com isso, os advogados ou escritórios não podem pagar para serem listados em pesquisas ou premiações.

Outro aspecto que pode levar à promoção pessoal é a ostentação de bens, uma vez que as pessoas podem, instintivamente, acreditar que um advogado é excelente com base nos bens que ele exhibe. Nesse sentido, o parágrafo único do artigo 6º do Provimento 205/2021 enfatiza:

Art. 6º [...] 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, grifo nosso).

A ostentação é proibida, mas os advogados têm permissão para exibir suas roupas, carros e viagens caras, contanto que não afirmem que adquiriram tais bens através do exercício da advocacia, pois isso seria considerado publicidade irregular. Além disso, não é permitido que o escritório demonstre que proporciona uma vida luxuosa aos seus sócios e associados (REDAÇÃO, 2021).

A restrição à promoção pessoal ou autopromoção pode ocorrer por meio de diversos veículos ou formas de publicidade, tais como a ostentação de bens, a menção a casos e resultados, ou mesmo através da oferta de serviços gratuitos, como a advocacia *pro bono*. Portanto, ao buscar estabelecer sua autoridade, o advogado deve sempre priorizar a sobriedade e a discrição, a fim de evitar violações éticas e disciplinares. Além disso, a publicidade na advocacia deve adotar uma abordagem educativa e informativa, sendo que a construção da autoridade deve ocorrer por meio da percepção dos clientes que buscam os serviços jurídicos.

#### 4.5.2 Utilização do marketing de conteúdos

Na construção de autoridade no meio jurídico, é importante considerar e utilizar diversos fatores, como o marketing de conteúdo jurídico. Esse tipo de marketing fortalece o advogado ou escritório de advocacia, permitindo a adoção de estratégias por meio da divulgação de temas e ideias do mundo jurídico. Além disso, possibilita a comunicação com as pessoas por meio das mídias sociais, conforme estabelecido no artigo 2º, inciso II, do Provimento 205/2021 da OAB (OAB, 2021). A redação do artigo é a seguinte:

Art. 2º [...] II - **Marketing de conteúdos jurídicos**: 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**; (OAB, 2021, grifo nosso).

O marketing de conteúdo é uma estratégia utilizada para atrair e fidelizar clientes, por meio da criação e gestão constante de conteúdo, com o objetivo de modificar ou fortalecer o comportamento do cliente (PULIZZI, 2016). Segundo Guilherme Oliveira (2021), conteúdo é qualquer forma de entrega, como artigos, informações, esquemas e gravações, que visa promover a educação, conhecimento e entretenimento para o público-alvo, além de contribuir para a negociação e fornecer informações sobre os serviços.

De acordo com a visão de Joe Pulizzi (2016), o marketing de conteúdo é uma metodologia de marketing e mercado que utiliza conteúdo relevante e persuasivo para atrair, cativar e encantar o público-alvo, com o objetivo de obter resultados financeiros. O autor destaca que podem ser utilizados diversos canais para a distribuição dos conteúdos, como mídia impressa, meios digitais e presenciais, e que essa estratégia pode ser aplicada em todas as etapas da jornada do cliente, desde despertar o interesse até manter a fidelidade.

Os conteúdos são informações que podem ser transmitidas por meio das mídias sociais, internet e fisicamente, permitindo que o advogado comente e explique assuntos relacionados, o que contribui para a construção de autoridade em uma área específica do direito. Portanto, é importante que o profissional divulgue conteúdos de valor.

O artigo 4º do Provimento 205/2021 da OAB estabelece que é permitido o uso de publicidade ativa e passiva no marketing de conteúdos jurídicos, desde que não caracterize publicidade irregular, ou seja, não envolva mercantilização, captação de clientes ou utilização excessiva de recursos financeiros (OAB, 2021).

Em relação ao marketing de conteúdo, o artigo 4º, § 2º, do Provimento 205/2021 estabelece “Na divulgação de imagem, vídeo ou áudio contendo atuação profissional, inclusive em audiências e sustentações orais, em processos judiciais ou administrativos [...] **vedada a referência ou menção a decisões judiciais e resultados de qualquer natureza [...]**” (OAB, 2021, grifo nosso). Portanto, o advogado pode fazer postagens sobre sua rotina de trabalho, mas não deve abordar resultados conquistados ou decisões proferidas.

A criação de conteúdo e a geração de público proporcionam um valor adicional além das soluções oferecidas. A distribuição de conteúdo útil mantém os clientes por mais tempo, resultando em contratações mais rápidas e na conquista de novos interessados. O

engajamento dos clientes contribui para o aprimoramento de produtos e serviços, tornando o marketing uma atividade lucrativa para a organização (PULIZZI; ROSE, 2021).

Conforme Pacheco (2022), o marketing de conteúdos é uma ferramenta para conquistar clientes, fortalecer a marca e estabelecer autoridade. A autora menciona o marketing digital e o *inbound* marketing, conhecido como marketing de atração, que visa engajar os interessados por meio do aumento de seguidores. Essa estratégia pode ser implementada online, em sites, podcasts, lives, livros digitais, entre outros.

Nesse sentido, o escritório precisa definir uma estratégia de posicionamento nas mídias sociais, incluindo quais redes divulgar conteúdos, tipos de abordagens, regularidade das postagens, responsáveis pela criação de conteúdo, temas abordados, formas de transmissão, segmentação para clientes específicos, ações de pós-venda e maneiras de aumentar as recomendações (PACHECO, 2022).

O marketing de conteúdo viabiliza a adoção de outras estratégias de marketing na advocacia. Por isso, o advogado precisa compreender que é necessário levar soluções aos clientes para se tornar uma referência no assunto. É fundamental que o advogado transforme sua marca em uma fonte de informações relevante para o cliente, por meio de uma estratégia e planejamento adequados, pois não basta publicar qualquer conteúdo, é preciso determinar o público-alvo, nicho e tipo de conteúdo a ser distribuído (PAGANI, 2018).

A utilização do marketing de conteúdo é uma maneira de atrair a atenção dos clientes sem violar as normas éticas e disciplinares da OAB. Os conteúdos informativos e educativos podem gerar autoridade e fortalecer a marca dos advogados, de forma indireta. Os clientes buscam essas informações e consomem os conteúdos. Além disso, conteúdos de valor geram engajamento dos interessados, contribuindo para a construção de visibilidade e autoridade.

#### 4.5.3 Marca

O marketing jurídico foi descrito como um instrumento para o fortalecimento de marca. Com isso, é relevante discutir os conceitos e elementos relacionados à marca, que pode ser de um bem ou serviço, possuindo características que a diferenciam, desde questões físicas e de desempenho até questões representativas e emocionais. As marcas têm a capacidade de facilitar o processo de escolha e fidelização de clientes, permitindo que as organizações tenham controle dos bens e serviços negociados (KOTLER; KELLER, 2006).

O branding é outro conceito relacionado à marca, utilizado para diferenciar e atribuir a marca ao bem, construindo alicerces mentais na mente dos clientes e auxiliando na sistematização do conhecimento sobre os bens e serviços, o que simplifica a tomada de decisão e gera valor para a organização (KOTLER; KELLER, 2006).

O valor da marca é conhecido como *brand equity*, sendo uma mescla de ativos e passivos ligados à marca, desde nome, simbologia, contribuindo para a diminuição ou aumento de valor do bem ou serviço. Exemplos disso são a lealdade, qualidade percebida, associações e diferenciações, consciência da marca, mercado afetado, o que contribui para a organização (LAS CASAS, 2019). O foco deve ser o *brand equity*, visto que o principal objetivo deve ser a construção de uma marca forte, capaz de impor uma vantagem competitiva e lucratividade no longo prazo. Dessa forma, a melhoria do *brand equity* fortalece a marca, o que pode ser feito por meio de associações, fidelização e percepção da marca (AAKER, 2015).

A marca é fundamental para a construção de autoridade, visto que uma marca forte possibilita clientes fiéis, assim como maior divulgação pelos clientes. Além disso, a marca está relacionada às questões físicas e emocionais, visto que as associações à marca evidenciam um *brand equity* elevado.

Por isso, se os clientes não conhecem a marca, podem ter ideias erradas sobre ela, exigindo que as organizações invistam na melhoria de estratégias de construção de marca e medição de valor (*brand equity*), buscando o fortalecimento da percepção de valor da marca. Isso pode ser realizado pela promoção de satisfação e aumento do valor do produto enxergado (KOTLER, 2019).

Uma das estratégias de marketing para fazer a organização crescer é construir uma marca poderosa, existindo três ideias distintas relacionadas à marca: integridade, identidade e imagem. A primeira está relacionada a um compromisso de valor capaz de conquistar o cliente; a segunda diz respeito a como a marca será vista pelo público, como o tipo de posicionamento da empresa e o que ela oferece; a terceira se preocupa com a diferenciação dos concorrentes. Por fim, as organizações também devem constantemente melhorar suas condutas, práticas e imagem (KOTLER, 2022).

No contexto das mídias sociais, a publicação de conteúdo é equiparada aos anúncios do passado. Assim, as marcas que fazem marketing de conteúdo transmitem aos interessados um conhecimento sobre a organização, o que permite construir conexões com os consumidores. No entanto, há uma diferença entre os anúncios e o conteúdo, uma vez que este último deve servir para ajudar os indivíduos na realização de suas metas pessoais e profissionais (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Os autores sustentam que essa abordagem é conhecida

como CRM social, ou seja, é um relacionamento para o cliente, uma vez que este procura a organização com a finalidade de resolver alguma questão.

A construção de uma marca forte, com investimento em branding, proporciona o aumento de autoridade, aumentando o *brand equity*. Além disso, o investimento em um CRM social e estratégias que elevem a percepção, associação e fidelização dos clientes é de extrema importância para a marca e o marketing da organização. Por fim, os conteúdos jurídicos podem ajudar os clientes na resolução de problemas, o que também fortalecerá a marca.

#### 4.5.4 *Personal Branding*

Um instrumento que auxilia no fortalecimento da marca é o branding, pois possibilita encantar os clientes e fazê-los leais por meio de experiências, criação de identidade e associações de sensações à marca. O branding é um composto de comportamentos relacionados à gestão de marcas, que não envolve apenas questões econômicas, mas também culturais e pessoais dos indivíduos (BARBOSA, 2019).

O crescimento da concorrência exige o uso de ferramentas como o marketing e o branding no meio jurídico, sob pena de ser ultrapassado. O Provimento 205/2021 regulamentou o marketing jurídico, mas não tratou sobre o branding jurídico, o qual permite desenvolver a imagem do escritório e dos advogados mais novos, possibilitando que eles concorram com nomes consolidados (SILVA, 2021).

No entanto, quando trata das ferramentas tecnológicas, o Provimento 205/2021 dispõe que "podem ser utilizadas com a finalidade 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" (OAB, 2021, grifo nosso).

Com isso, existe uma preocupação com a imagem do advogado, o que fundamenta a necessidade de técnicas de gestão da imagem, viabilizando uma reprodução que esteja de acordo com os ditames da OAB. Deste modo, ratifica-se que o profissional não pode utilizar sua imagem para promoção pessoal, conforme foi demonstrado em capítulo anterior.

Ainda existe o conceito de *personal branding*, o qual foca na gestão, controle e interferência das percepções sobre o modo como os indivíduos enxergam uma pessoa, através da adaptação das potencialidades e qualidades que diferenciam o profissional para os clientes. O *personal branding* envolve a individualidade, capacidades e competências do profissional, evidenciando os atributos singulares que o diferenciam da concorrência (BARBOSA, 2019).

A finalidade do *personal branding* é criar uma marca pessoal forte, capaz de posicionar o profissional e conferir valor, precisando ser fundada em três eixos: diferenciação, especialização e autenticidade. O primeiro eixo assevera que o profissional deve se individualizar em relação aos outros, o segundo eixo aduz que o profissional deve dominar um âmbito de conhecimento, e o terceiro eixo cita que a marca deve ser singular, legítima e clara (BARBOSA, 2019).

Como observado, o branding é associado à gestão de marcas, sendo o *personal branding* uma espécie de gestão da marca pessoal, a qual se fundamenta no profissional. Ou seja, o advogado é uma marca, com atributos que podem ou não atrair e conquistar os clientes. Por isso, o profissional precisa se preocupar com sua marca pessoal, implementando condutas e atributos que fortaleçam sua imagem.

A construção de uma imagem forte não é fácil e imediata, e sua manutenção pode ser ainda mais complicada. A aparência é uma forte aliada, mas não é suficiente. As atitudes, costumes, condutas, porte, capacidades, sabedoria, aptidões e ética também influenciam na imagem pessoal, visto que essa imagem é produzida pelos outros indivíduos, restando ao profissional influenciar essa produção (PACHECO, 2022).

No *personal branding*, o profissional é o fabricante do próprio conteúdo, devendo zelar pela atração de sua marca pessoal e fazê-la circular, uma vez que o produto não se vende sozinho. O profissional deve vender sua marca no mercado, mas existem milhares de advogados, o que faz os clientes terem diversas escolhas, tornando difícil se diferenciar da concorrência. Isso leva a marcas desprovidas de valor, ganhando o menor preço ofertado (BENDER, 2009).

O indivíduo deve preocupar-se com a forma como é conhecido pelo público, ou seja, qual adjetivo é usado para se referir à pessoa, como arrogante, melhor, neurótico, lento, brilhante etc. A forma como as pessoas percebem as coisas se torna a realidade, interferindo na reputação e carreira do profissional (BENDER, 2009).

Uma pesquisa realizada pela Revista Venda Mais em dezembro de 2001 constatou que a imagem pessoal é produzida em três momentos. A primeira impressão surge nos três primeiros segundos, um retrato inicial nos primeiros contatos e depois é formada a imagem estabelecida (PACHECO, 2022). Além disso, a autora citada assevera que a aparência conta 25%, a voz 18%, as palavras proferidas contam 14% e a linguagem corporal soma 10%. Assim, a primeira impressão é importante para o desenvolvimento da imagem.

O caminhar, olhar, leitura de livros, mesa de trabalho, roupas, acessórios e símbolos de poder influenciam na marca pessoal, assim como o carro do indivíduo influencia sua marca

pessoal, potencializando as impressões, como a personalidade do dono, seja esportivo, moderno, econômico, limpo etc. (BENDER, 2009).

A criação e o gerenciamento da marca pessoal, por meio do instrumento de *personal branding*, são necessários no meio jurídico. Com a grande quantidade de advogados, fica mais difícil se diferenciar e destacar para os clientes. Além disso, o profissional deve preocupar-se com sua aparência, atitudes, tom de voz, vocabulário, relacionamentos, carros, mesa de trabalho e condutas, tendo em vista que o profissional é um comercial real, interagindo o tempo todo com o público.

## **4.6 Controle da organização**

### 4.6.1 Processo de controle estratégico

Nos capítulos anteriores, foi descrito e explicado o planejamento estratégico, abordando a missão, visão, valores, objetivos estratégicos, análise de ambientes e estratégias de marketing no meio jurídico. Este capítulo será dedicado à compreensão do processo de controle estratégico, que é a última fase do planejamento estratégico.

O controle estratégico tem como objetivo identificar problemas, imperfeições e desvios em relação ao planejado, a fim de corrigi-los e evitar sua repetição, garantindo que os resultados obtidos estejam próximos do desejado. Também é responsável por verificar se as estratégias estão gerando os resultados esperados e fornecer informações para que os gestores possam intervir no processo, avaliando se os recursos foram utilizados adequadamente de acordo com o plano traçado (OLIVEIRA, 2012).

O controle estratégico envolve medidas organizacionais relacionadas relacionadas às decisões dos gestores, ao desempenho e resultados gerais da organização, incluindo análise de custos, receitas, despesas, perspectivas de vendas e projeções de gastos futuros, ou seja, uma análise do retorno do investimento (ROI) (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020). É importante definir objetivos ou padrões de desempenho que a organização deseja alcançar. Os objetivos servem como parâmetros, enquanto os padrões são indicadores de tempo, qualidade, quantidade e custos, permitindo que as organizações melhorem os produtos e serviços oferecidos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Todas as condutas e ações estão sujeitas a controle, incluindo o planejamento estratégico, pois o controle avalia o desempenho de algo, no caso, a eficácia do plano em atingir

os objetivos estabelecidos. Além disso, o controle permite verificar se os recursos de tempo e dinheiro foram utilizados corretamente.

Os gestores devem seguir diversos passos para a execução do controle estratégico, começando pela definição dos componentes do ambiente e da organização que devem ser monitorados. Em seguida, devem estabelecer métricas para avaliar o desempenho, levando em consideração a missão e os objetivos da organização. As avaliações qualitativas e quantitativas analisam a organização, verificando se as métricas alcançaram ou superaram as expectativas, ou se ficaram aquém, exigindo medidas corretivas (WRIGHT, KROLL; PARNEL, 2009).

A análise de desempenho organizacional ocorre em duas etapas: auditoria estratégica e procedimento de medição. A auditoria estratégica permite que os gestores tomem decisões informadas ao verificar as áreas impactadas pelo processo. O procedimento de medição é dividido em qualitativo e quantitativo. O qualitativo avalia problemas críticos da organização, verificando a consistência interna da estratégia e seu alinhamento com as metas e outras estratégias. Já o quantitativo lida com dados objetivos, como custos, eficiência, rotatividade de funcionários, crescimento dos negócios, lucro líquido e receitas, incluindo o Retorno sobre o Investimento (ROI), fornecendo informações sobre o desempenho da organização (CERTO et al., 2005).

Portanto, é necessário realizar uma avaliação prévia da organização, identificando os setores impactados pelo planejamento, o que influencia a tomada de decisão para medir o desempenho organizacional e buscar respostas para questões críticas e objetivas, como o ROI.

A mensuração do desempenho ajuda na comparação entre objetivos, padrões e resultados, permitindo verificar se os resultados estão sendo alcançados. Ela também pode funcionar como um incentivo ou desafio para os colaboradores, pois as pessoas tendem a focar no que pode ser medido. Além disso, as medições devem ter o propósito de motivar um bom desempenho, não apenas corrigir falhas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

É importante comparar o objetivo estabelecido ou o padrão definido com o desempenho e os resultados alcançados. A mensuração do desempenho é realizada durante a execução da operação, e os resultados são avaliados ao final da operação. Os erros e acertos dos processos devem ser demonstrados, verificando-se as variações nos indicadores para determinar se as diferenças foram aceitáveis ou se precisam ser corrigidas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

A implementação do processo de controle estratégico é relevante para as organizações e requer um planejamento prévio, estabelecimento de objetivos e padrões, auditoria qualitativa e quantitativa, avaliação de desempenho e resultados, a fim de identificar

acertos e falhas e implementar ações corretivas para corrigir os erros e evitar novas falhas. Com isso, é necessário que exista o estabelecimento de um processo de controle para mapear os desvios e corrigi-los.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido a partir de uma problemática relacionada à forma como os advogados e escritórios podem se destacar na sociedade atual, considerando o grande número de profissionais e a população existente no país, bem como a presença das redes e mídias sociais. Isso exige uma postura mais proativa por parte dos advogados, buscando a prospecção de clientes e a prestação de serviços jurídicos eficientes. Por isso, é importante estudar a aplicação do marketing na advocacia, mesmo que não seja no modelo mercantilista das empresas.

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa foi investigar o processo de implementação do marketing jurídico em um escritório de advocacia por meio de um planejamento estratégico, sem incorrer em infrações disciplinares da OAB. A partir das discussões e análises, é perfeitamente possível realizar um marketing jurídico ético, utilizando diversas ferramentas para a construção e divulgação de conteúdo informativo, além de estabelecer autoridade e uma marca no meio jurídico. No entanto, é necessário evitar abusos, ou seja, utilizar os meios permitidos pelo artigo 40 do Código de Ética e Disciplina (CED) para comunicação, sem fins expressos de promoção pessoal, captação de clientes ou mercantilização. Indiretamente, o conteúdo pode construir autoridade para o profissional e atrair clientes.

O planejamento estratégico é um processo que permite avaliar a organização desde o ambiente em que se insere até sua contribuição para a sociedade. Nesse processo, o escritório deve analisar diversas perspectivas, como o que pode fazer, como, quando e quais clientes atender. É fundamental definir uma missão, visão, valores e objetivos estratégicos. Além disso, é indispensável avaliar o ambiente interno, externo e a concorrência, o que pode ser feito por meio da análise SWOT para identificar os pontos fortes, fracos, neutros, ameaças e oportunidades que envolvem a organização. Isso proporciona uma melhor compreensão dos futuros cenários do ambiente em que o escritório está inserido.

Em seguida, o trabalho demonstrou que o marketing é uma ferramenta desenvolvida para apoiar o processo de troca de bens, serviços e geração de valor, visando à conquista, manutenção e fidelização de clientes. Está relacionado à satisfação dos desejos da sociedade. Foi discutida a importância de um atendimento de qualidade e a implementação do CRM (*Customer Relationship Management*). Também foram abordadas as possibilidades e mudanças do marketing digital.

Posteriormente, foram esclarecidas as limitações da advocacia, a partir da análise da profissão de advogado, que desempenha uma função essencial à justiça e auxilia no funcionamento do poder judiciário, conforme o artigo 133 da Constituição Federal. Além disso, o advogado serve ao interesse público e está sujeito a limitações similares às da Administração Pública, conforme o artigo 37 da Constituição Federal.

Nesse contexto, foram debatidos os aspectos iniciais da publicidade, considerando o Código de Ética e Disciplina (CED), o Estatuto da Advocacia e da OAB (EAOAB) e o Provimento 205/2021. Em síntese, foi evidenciada a possibilidade de um marketing jurídico ético, utilizando o marketing jurídico e o marketing de conteúdo jurídico, com a utilização de publicidade passiva e ativa, porém com limitações. A publicidade deve ser sóbria, moderada e não pode configurar captação de clientes, autopromoção ou mercantilização da profissão. Portanto, não é permitido veicular informações com teor persuasivo ou de engrandecimento pessoal, visando alcançar os objetivos da atividade profissional do advogado.

Além disso, destacou-se que diversas ferramentas podem auxiliar no desenvolvimento do marketing jurídico, como websites, YouTube, Instagram, Facebook, LinkedIn, Google Ads, Google Meu Negócio, WhatsApp e Telegram. Foram exemplificados os limites de atuação em cada uma dessas ferramentas com base em decisões da OAB-SP. Por exemplo, é permitida a publicidade ativa para os conteúdos do Instagram, como divulgações patrocinadas, mas há restrições para o YouTube, onde os anúncios antes dos vídeos são proibidos, mesmo que haja a opção de pular.

Em seguida, abordou-se o processo de implementação do planejamento estratégico em um escritório de advocacia, considerando a sociedade da informação, na qual as pessoas estão conectadas às mídias e redes sociais, têm menos tempo e são mais exigentes em relação aos conteúdos que capturam sua atenção. Em seguida, foram discutidos os conceitos de nichos, público-alvo, personas e cliente ideal, além de descrever as formas de identificar ou definir os clientes ideais. O público-alvo destaca características gerais, enquanto a persona representa a transformação em um indivíduo específico.

Destacou-se também o processo de construção de autoridade na advocacia, ressaltando a proibição da promoção pessoal, bem como o papel do marketing de conteúdo jurídico na construção dessa autoridade. Além disso, foi explicada a importância da construção de marca e os conceitos relacionados, como *o brand equity* ou valor da marca.

Por fim, o trabalho apresentou o controle da organização como a última fase do planejamento estratégico, analisando o controle estratégico, que requer uma análise do desempenho da organização em geral, incluindo receitas, despesas e retorno de investimentos,

sendo importante definir os objetivos da organização, avaliar o desempenho e implementar correções para as variações inaceitáveis.

Em resumo, é possível concluir que o marketing jurídico ético pode ser implementado nos escritórios de advocacia por meio de um planejamento estratégico. É necessário estabelecer uma missão, visão, valores e objetivos estratégicos para a organização, além de utilizar a análise SWOT como ferramenta de tomada de decisão. Estes parâmetros nortearam o plano de marketing e a implementação de estratégias. Além disso, é fundamental respeitar as normas de Ética Profissional da OAB, incluindo o Provimento 205/2021, o Código de Ética e Disciplina da OAB e o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil, que regulamentam as normas de publicidade e marketing jurídico. Por fim, é importante a construção de autoridade por meio do marketing de conteúdo e gestão da marca pessoal

Como sugestão para pesquisas futuras, podem ser discutidas as relações legais do uso de inteligência artificial na advocacia.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado** / David A. Aaker; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – 7 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2007.

AAKER, David A. **On branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**/David Aaker; tradução: Francisco Araújo da Costa; revisão técnica: Genaro Viana Galli. – Porto Alegre: Bookman, 2015.

AFONSO, Philippe Vieira. **AS ATUALIZAÇÕES DAS REGRAS DE PUBLICIDADE NA ADVOCACIA FRENTE AOS AVANÇOS DO MARKETING DIGITAL E USO DAS REDES SOCIAIS**. 2021. Disponível em: <https://docplayer.com.br/228651985-As-atualizacoes-das-regras-de-publicidade-na-advocacia-frente-aos-avancos-do-marketing-digital-e-uso-das-redes-sociais.html>. Acesso em 15 maio. 2023.

ALBINI, Samantha. BATISTA, Alessandra. **Manual de gestão para advogados** / Coordenação de Samantha Albin; organização de Alessandra Batista – Curitiba: Juruá, 2019. 202 p. – v. 2.

ALMEIDA, Mariana Inah de. **PLANEJAMENTO DE MARKETING 4.0: FRAMEWORK PARA INSTITUTOS DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA**. 2020. Disponível em: <http://repositoriosenaiba.fieb.org.br/handle/fieb/1132>. Acesso em: 31 maio. 2023

ALVES, Lucélia de Sena. **ADVOCACIA NA 4ª REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E A NECESSIDADE DA PRESENÇA DIGITAL**. 2020. Disponível em: [https://www.academia.edu/download/65200482/A\\_advocacia\\_na\\_4a\\_Revolucao\\_Industrial\\_e\\_a\\_necessidade\\_da\\_presenca\\_digital.pdf](https://www.academia.edu/download/65200482/A_advocacia_na_4a_Revolucao_Industrial_e_a_necessidade_da_presenca_digital.pdf). Acesso em: 26 maio. 2023.

BARBOSA, Evelin Machado. **Personal Branding - construção e gerenciamento da marca pessoal**. 2019. Disponível em: [https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/10150/1/7212\\_15265.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/10150/1/7212_15265.pdf). Acesso em 31 maio. 2023.

BASILIO, Ana Tereza. ALÓ, Nicole Contardo Pereira. **O novo provimento da OAB e os avanços no marketing jurídico digital**. 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-jul-27/opiniao-provimento-oab-marketing-juridico-digital>. Acesso em: 08 maio. 2023.

BENDER, Arthur. **Personal branding: construindo sua marca pessoal** / Arthur Bender. – São Paulo: Integrare Editora, 2009.

BESOUCHET MARTINS, A. **A IMPORTÂNCIA DO MARKETING JURÍDICO**. Humanas em Perspectiva, [S. l.], v. 4, 2022. DOI: 10.51249/hp04.2022.854. Disponível em: <https://www.periodicojs.com.br/index.php/hp/article/view/854>. Acesso em: 26 maio. 2023.

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 08 maio. 2023.

BRASIL. LEI Nº 8.906, DE 4 DE JULHO DE 1994: **Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB)**. 1994. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18906.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18906.htm). Acesso em: 11 maio. 2023.

BORGES, Marcelo Martins. **O marketing nos escritórios de advocacia do brasil** / Marcelo Martins Borges. São Paulo: Lex Editora, 2015.

CAVALCANTI, Francisco Antonio. **Planejamento estratégico participativo: concepção, implementação e controle de estratégias** / Francisco Antonio Cavalcanti. 2ª ed. rev. – São Paulo: Editora Senac: São Paulo, 2014.

CERTO, Samuel *et al.* **Administração Estratégica**. / Samuel C. Certo, J. Paul Peter, Reynaldo Carneiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. – 2. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil** / Marcos Cobra. - 3 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009 – 4ª reimpressão.

CORTEZ, Frederico. **1.755 faculdades: OAB quer barrar criação de novos cursos de direito no Brasil**. 2020. Disponível em: <https://www.focus.jor.br/oab-quer-barrar-criacao-de-novos-cursos-de-direito-no-brasil/>. Acesso em: 04 set. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 2ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: da intenção aos resultados**. 4.ed., ver. e atual. – São Paulo: Atlas, 2020.

CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico: ferramenta para desenvolver, executar e aplicar** / Tadeu Cruz. – São Paulo: Atlas, 2017.

DISNEY INSTITUTE. **O jeito Disney de encantar os clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar** / Disney Institute; [prefácio de Michael D. Eisner; tradução Cristina Yamagami]. – São Paulo: Saraiva, 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**/ Peter F. Druker; tradução de Carlos A. Malferrari. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998: (Biblioteca Pioneira de administração e negócios).

FALCÃO, Roberto Flores. **Planejamento estratégico de marketing: passo a passo**. Editora Senac: São Paulo. 2019. (Ebook).

FERREIRA, Antonio Oneildo. **Munus público da advocacia é respeito ao cidadão e interesses da sociedade**. 2014. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2014-set-18/antonio-ferreira-munus-publico-advocacia-respeito-cidadao#:~:text=A%20advocacia%2C%20seja%20pública%20ou,efetiva%20no%20acesso%20à%20justiça..> Acesso em: 09 maio. 2023.

GRACIOTTI, José Paulo. **Governança estratégica para escritórios de advocacia** / José Paulo Gracioti. -- 3 ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, Isabella Camargo de. SILVA, Fagner Costa. **A ÉTICA PROFISSIONAL DO ADVOGADO E OS LIMITES DO MARKETING JURÍDICO**. 2022. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/30597>. Acesso em: 09 maio. 2023.

GONZAGA, Alvaro de Azevedo. **Estatuto da Advocacia e novo Código de Ética e Disciplina da OAB comentados** / Alvaro de Azevedo Gonzaga, Karina Penna Neves, Roberto Beijato Junior. – 5. ed. –Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação**. 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>. Acesso em: 04 set. 2022.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing** / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. - 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing** / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; traduções Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. - 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. [Livro eletrônico].

KOTLER, Philip. **Os 10 pecados mortais do marketing** / Philip Kotler; tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. 144 p.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0** [recurso eletrônico]: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan ; [tradução Ana Beatriz Rodrigues]. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KOTLER, Philip. KARTAJAYA, Hermawan, SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0** [recurso eletrônico] / Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan; tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip. KOTLER, Milton. **8 estratégias de marketing para crescer** / Philip Kotler, Milton Kotler; tradução André Fontenelle. – 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2022.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**/ Alexandre Luzzi Las Casas. – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2019.

LIMA, Ari. **A era do business jurídico: como planejar estratégias. inovadoras de marketing para advogados e escritórios de advocacia** / Ari Lima. - Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2011. 224p.

LÔBO, Paulo. **Comentários ao Estatuto da Advocacia e da OAB** / Paulo Lôbo. – 10. ed. – São Paulo: Saraiva, 2017.

MAIA, Roberto Serra da Silva. **Os limites da publicidade na advocacia**. Atualidades Jurídicas: Revista do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB. Belo Horizonte, ano 2, n. 3, jul. / dez. 2012. Disponível em: <https://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2014/02/limites-da-publicidade-na-advocacia.pdf>. Acesso em: 09 maio. 2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração** / Antonio Cesar Amaru Maximiano. – 8 ed. – [7. Reimpr.]. – rev. Ampl. – São Paulo: Atlas, 2019).

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7ª ed. rev. e ampl. 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, Ariany Corrêa. BALDUÍNO, Maria Aparecida Canale. **O marketing 4.0 e a importância da comunicação com o novo consumidor nas redes sociais**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 09, Vol. 01, pp. 160-175. Setembro de 2019. ISSN: 2448-0959

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico** / Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel; tradução: Lene Belo Ribeiro; revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. – 2; ed – Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados** / Henry Mintzberg... [et al.]; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – 4. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.

MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral *et al.* **A evolução do conceito de marketing e sua aplicação no turismo: simetrias evolutivas, assimetrias temporais**. Revista de Turismo Contemporâneo – RTC, Natal, v. 6, n. 1, p. 129-150, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/turismocontemporaneo/article/download/12477/9530/>. Acesso em: 01 maio. 2022

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: A competitividade para administrar o futuro das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Guilherme Júlio De. **MARKETING DIGITAL: Produção de conteúdo TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**. 2021. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/2932>. Acesso em: 30 maio. 2023.

ORDEM DOS ADOGADOS DO BRASIL. **CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA DA OAB**. 2015. Disponível em <https://www.oab.org.br/publicacoes/AbriuPDF?LivroId=0000004085>. Acesso em: 15 maio. 2023.

ORDEM DOS ADOGADOS DO BRASIL. **Quadro da Advocacia regulares e recadastrados**. 2023. Disponível em: <https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>. Acesso em: 20 maio. 2023.

ORDEM DOS ADOGADOS DO BRASIL. **PROVIMENTO N. 200/2020. 2020**. Disponível em: <https://www.oab.org.br/leisnormas/legislacao/provimentos/200-2020>. Acesso em 10 maio. 2023.

ORDEM DOS ADOGADOS DO BRASIL. **PROVIMENTO N. 205/2021**: Dispõe sobre a publicidade e a informação da advocacia. 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/dl/provimento-2052021.pdf>. Acesso em 01 maio. 2023.

ORDEM DOS ADOGADOS DO BRASIL. SÃO PAULO. **E-4.988/2018**. Rel. Dr. FÁBIO PLANTULLI, Rev. Dr. LUIZ ANTONIO GAMBELLI - Presidente Dr. PEDRO PAULO WENDEL GASPARINI. 2018. Disponível em: <https://www.oabsp.org.br/tribunal-de-etica-e-disciplina/ementario/2018/E-4.988.2018>. Acesso em: 12 jun. 2023.

ORDEM DOS ADOGADOS DO BRASIL. SÃO PAULO. **E-5.460/2020**. Proc. E-5.460/2020 - v.u., em 10/03/2021, parecer e ementa do Rel. Dr. RICARDO BERNARDI, Rev. Dr. EDUARDO AUGUSTO ALCKMIN JACOB - Presidente Dr. GUILHERME MARTINS MALUFE. 2020. Disponível em: <https://www.oabsp.org.br/tribunal-de-etica-e-disciplina/ementario/2021/e-5-460-2020>. Acesso em: 12 jun. 2023.

ORDEM DOS ADOGADOS DO BRASIL. SÃO PAULO. **E-5.135/2018**. Rel. Dr. SÉRGIO KEHDI FAGUNDES, Rev. Dr. ZANON DE PAULA BARROS, Presidente Dr. PEDRO PAULO WENDEL GASPARINI. 2018. Disponível em: <https://www.oabsp.org.br/tribunal-de-etica-e-disciplina/ementario/2018/E-5.135.2018>. Acesso em: 12 jun. 2023.

ORDEM DOS ADOGADOS DO BRASIL. SÃO PAULO. **E-6.009/2023**. Relator Dr. FÁBIO TEIXEIRA OZI, Revisora Dra. MÔNICA MOYA MARTINS WOLFF, Presidente Dr. JAIRO HABER. Disponível em: <https://www.oabsp.org.br/tribunal-de-etica-e-disciplina/ementario/2023/e-6-009-2023>. Acesso em: 12 jun. 2023.

ORDEM DOS ADOGADOS DO BRASIL. SÃO PAULO. **E-5.832/2021**. Rel. Dr. EDUARDO AUGUSTO ALCKMIN JACOB, Revisor – Dr. ZANON ROZZANTI DE PAULA BARROS - Presidente Dr. JAIRO HABER. 2022. Disponível em: <https://www.oabsp.org.br/tribunal-de-etica-e-disciplina/ementario/2022/e-5-832-2021>. Acesso em: 12 jun. 2023.

ORDEM DOS ADOGADOS DO BRASIL. SÃO PAULO. **E-5.595/2021**. Rel. Dra. REGINA HELENA PICCOLO CARDIA, Rev. Dra. ANA LÉLIS DE OLIVEIRA GARBIM - Presidente Dr. GUILHERME MARTINS MALUFE. 2021. Disponível em: <https://www.oabsp.org.br/tribunal-de-etica-e-disciplina/ementario/2021/e-5-595-2021>. Acesso em: 12 jun. 2023.

ORDEM DOS ADOGADOS DO BRASIL. SÃO PAULO. **E-5.679/2021**. Rel. Dr. LUIZ GASTÃO PAES DE BARROS LEÃES FILHO, Rev. Dr. SYLAS KOK RIBEIRO - Presidente Dr. GUILHERME MARTINS MALUFE. 2021. Disponível em:

<https://www.oabsp.org.br/tribunal-de-etica-e-disciplina/ementario/2021/e-5-679-2021>. Acesso em: 12 jun. 2023.

ORDEM DOS ADOGADOS DO BRASIL. SÃO PAULO. E-5.189/2019. Rel. Dr. RICARDO BERNARDI, Rev. Dra. CRISTIANA CORRÊA CONDE FALDINI - Presidente Dr. GUILHERME MARTINS MALUFE. 2019. Disponível em: <https://www.oabsp.org.br/tribunal-de-etica-e-disciplina/ementario/2019/e-5-189-2019>. Acesso em: 12 jun. 2023.

PACHECO, Juliana. **Marketing estratégico para advogados: fácil, ético e eficaz / 2ª Edição** – Revista, ampliada e atualizada conforme Provimento 205/2021 / Juliana Pacheco – Curitiba: Juruá, 2022. 214 p.

PACHECO, Juliana. **Marketing jurídico**. 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/354728/marketing-juridico>. Acesso em: 08 maio. 2023.

PACHECO, Juliana. **Novo provimento da OAB sobre Marketing Jurídico: Muitas dúvidas!** 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/342596/novo-provimento-da-oab-sobre-marketing-juridico-muitas-duvidas>. Acesso em: 10 maio. 2023.

PACHECO, Juliana. CERQUEIRA, Antonio Alberto do Vale. **Marketing jurídico e o processo disciplinar na OAB**. 2022. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/coluna/migalhas-do-processo-disciplinar-no-sistema-oab/372781/marketing-juridico-e-o-processo-disciplinar-na-oab>. Acesso em: 12 maio. 2023.

PAGANI, Caroline Gonçalves. **Marketing jurídico: redes sociais para advogados**. 2018. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/7557>. Acesso em: 26 maio. 2023.

PESSOA, Amanda Carolina Santos, **MARKETING JURÍDICO NAS MÍDIAS SOCIAIS: A PUBLICIDADE NA ADVOCACIA NO AMBIENTE VIRTUAL**. 2021. Disponível em: <https://revistaeletronica.oabrp.org.br/?artigo=marketing-juridico-nas-midias-sociais-a-publicidade-na-advocacia-no-ambiente-virtual>. Acesso em: 10 maio. 2023.

PORTO, Éderson Garin. **A função social do advogado**. 2008. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/11634/a-funcao-social-do-advogado>. Acesso em: 10 maio. 2023.

PEREIRA, Aercio Henrique Santos. **ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO DO MARKETING DIGITAL POR EMPRESAS DE ADVOCACIA**. 2022. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/33209>. Acesso em: 26 maio 2023.

PULIZZI, Joe. ROSE, Robert. **Killing Marketing / Joe Pulizzi e Robert Rose**. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda. 2021.

PULIZZI, Joe. **Marketing de conteúdo épico: como contar uma história diferente, destacar-se na multidão e conquistar mais clientes com menos marketing / Joe Pulizzi ; [Leonardo Abramowicz]**. -- São Paulo: DVS Editora, 2016.

**REDAÇÃO. MEC atende OAB e suspende autorização para cursos EAD de Direito.** 2022. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/quentes/373564/mec-atende-oab-e-suspende-autorizacao-para-cursos-ead-de-direito>. Acesso em: 08 maio. 2023.

**REDAÇÃO. Ostentação:** O que advogado pode e o que não pode fazer na rede social? 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/quentes/351919/ostentacao-o-que-advogado-pode-e-o-que-nao-pode-fazer-na-rede-social>. Acesso em: 29 maio. 2023.

SANTOS, Carlos Eduardo Maran. **Diagnóstico das práticas da gestão estratégica e de ações de marketing de relacionamento em escritórios prestadores de serviços jurídicos: um estudo multicaso.** 2012. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/93546>. Acesso em: 20 maio 2023.

SANTOS, Luciana Beghetto Penteados dos. **A EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E O MARKETING JURÍDICO NO BRASIL: UMA NOVA PROPOSTA,** 2021. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/13892>. Acesso em: 10 maio. 2023.

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. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/4573>. Acesso em: 07 maio. 2023.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho Científico** [livro eletrônico] / Antônio Joaquim Severino. – 2. ed. – São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, Carolina Sada da. **O BRANDING E O MARKETING JURÍDICO À LUZ DAS NORMAS DEONTOLÓGICAS DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL (OAB).** 2021. Disponível em: [https://www.pucrs.br/direito/wp-content/uploads/sites/11/2022/02/carolina\\_sada.pdf](https://www.pucrs.br/direito/wp-content/uploads/sites/11/2022/02/carolina_sada.pdf). Acesso em: 28 maio. 2023.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo.** 25.ed. rev. e atual. 2005.

SOARES, Rafael Junior. **Novas regras sobre publicidade e a informação na advocacia: A publicidade profissional do advogado deve ser sempre pautada no caráter informativo e orientada pela discrição e sobriedade, vedando-se, em absoluto, qualquer caráter de captação ou mercantilização.** 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/350646/novas-regras-sobre-publicidade-e-a-informacao-na-advocacia>. Acesso em: 11 maio. 2023

SOUZA, Erisson Vinícius Xavier de. **MARKETING JURÍDICO: uma nova óptica na Advocacia Contemporânea.** 2021. Disponível em: [http://atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/spic/monography/MARKETING\\_JURIDICO\\_\\_uma\\_nova\\_optica\\_na\\_Advocacia\\_Contemporanea.pdf](http://atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/spic/monography/MARKETING_JURIDICO__uma_nova_optica_na_Advocacia_Contemporanea.pdf). Acesso em: 26 maio. 2023.

STRUNZ, Bruno. **Como vender valor no mercado jurídico: o que fazer quando qualidade técnica não é mais diferencial competitivo /** Bruno Strunz. Barueri, SP: Figurati, 2019.

TOGNI, Camila. **Marketing jurídico: a necessidade, a prática, as vedações e as permissões impostas pela legislação norteadora.** 2022. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/251971>. Acesso em: 15 maio. 2023.

VALERIANO, Dalton L. Gerenciamento estratégico e administração por projetos. 2001. Markron Books. São Paulo-SP.

WIRTZ, Jochen. HERMZO, Angelo. LOVELOOCK, Chistopher. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia, estratégia** / Jochen Wirtz; Miguel, Angelo Hermzo; Chistopher Lovelock; tradução Elaine Pereira; revisão técnica Miguel Angelo Hemzo. – 8 ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2020. 648 p.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional** / Thomaz Wood Jr. (coordenador), - 5 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

WRIGHT, Peter L. KROLL, Mark J. PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos** / Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell: tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. – 1 ed. – 10. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2009.