



Manual de

Marketing Jurídico



Introdução

A Nova Era da Advocacia: Estratégia, Ética e Crescimento Sustentável

por **Fernanda Martorelli**

O mercado jurídico brasileiro atravessa uma transformação estrutural sem precedentes. A advocacia, historicamente pautada pela tradição e pelo relacionamento pessoal, encontra-se hoje na interseção complexa entre a tecnologia, a sofisticação dos clientes e a necessidade de posicionamento estratégico. É para navegar com segurança e assertividade neste novo oceano que apresentamos o **Manual de Marketing Jurídico e Business Development**.

Este trabalho é uma iniciativa do **CADEP – Comitê de Administração e Ética Profissional**, órgão integrante do **CESA – Centro de Estudos das Sociedades de Advogados**. Com a missão de liderar temas pertinentes às sociedades de advogados e ao Direito com a produção de conhecimento jurídico de alto impacto, o CESA reafirma, com esta obra, o seu compromisso institucional de orientar as bancas sobre como se posicionar diante das mudanças do mundo e das regras da advocacia.

A Força Institucional: CESA e CADEP

A realização deste projeto só foi possível graças à liderança sólida e visionária que conduz o CESA no triênio 2024-2027. A Diretoria Nacional, presidida por **Gustavo Brigagão**, tem pautado sua gestão pelo fortalecimento das sociedades de advogados em todo o território nacional. Ao seu lado, a Vice-Presidente **Cristiane Romano** e a Diretora Financeira-Administrativa **Luciana Cossermelli Tornovsky** garantem a excelência operacional e representativa da entidade.

A diretoria conta ainda com a atuação estratégica de **Carlos Mário Vello-**

so Filho (Diretor de Relações Institucionais) e dos Diretores Executivos **Marcio Vieira Souto Costa Ferreira** e **Stanley Martins Frasão** — este último, também uma das vozes ativas na coordenação deste Manual. Vale ressaltar ainda a presença de Carlos José Santos da Silva, Presidente do Conselho Diretor, cuja trajetória reforça o compromisso do CESA com a ética e a defesa da advocacia.

O **CADEP (Comitê de Administração e Ética Profissional)**, berço desta obra, reflete essa mesma excelência em sua composição. Sob a coordenação excepcional de **Clemencia Beatriz Wolthers**, **Stanley Martins Frasão** e **Mariana Matos de Oliveira**, o comitê atua como um verdadeiro centro de discussão sobre tudo que se refere à gestão e à ética das sociedades de advogados. Sua estrutura conta ainda com a experiência de coordenadores e coordenadoras como **Beatriz M. A. Camargo Kestener**, **Luiz Roberto de Andrade Novaes**, **Ana Cecilia Lopes da Silva Lencioni**, **Fernanda Martorelli** e **Daniel Arruda Farias**.

É importante ressaltar que o CADEP trabalha por frentes temáticas, o que permite aprofundamento técnico em áreas críticas. A temática de **Marketing Jurídico** tem sido conduzida por mim, **Fernanda Martorelli**. Foi essa união de esforços, somada à contribuição de todas as associadas e de convidados e convidadas que participaram das reuniões mensais e debates ao longo de 2024 e 2025, que permitiu a materialização deste manual.

Os Pilares do Manual: Do Ético ao Estratégico

O conteúdo deste Manual foi cuidadosamente curado para cobrir a jornada completa de um escritório moderno, dividindo-se em eixos temáticos fundamentais que refletem a expertise dos autores.

1. O Imperativo Ético e Regulatório

A base de qualquer estratégia jurídica é a conformidade. O Manual inicia sua jornada revisitando o Estatuto da Advocacia, o Código de Ética e, fundamentalmente, o Provimento 205/2021. Autores como **Stanley Martins Frasão** e **Daniel Farias** dissecam os conceitos cruciais de Publici-

dade Ativa (para público indeterminado) e Publicidade Passiva (para quem busca a informação). A mensagem é clara: a publicidade deve ser informativa, sóbria e discreta, afastando-se da mercantilização e da **captação indevida, mas abraçando a modernidade.**

2. Marketing Jurídico na Prática e Ferramentas Digitais

Superada a barreira do "pode ou não pode", o Manual avança para o "como fazer". **Juliana Pacheco** nos lembra que o marketing jurídico exige planejamento estratégico e não deve ser um tabu, encorajando as sociedades a definirem sua marca, portfólio e público-alvo com clareza. No campo tático, **Alexandre Motta** ensina como traduzir o "juridiquês" em benefícios reais, focando nas dores do cliente para criar produtos jurídicos atrativos. A tecnologia também é desmistificada por **Gilberto Giusti**, que aborda o uso ético de ferramentas como Google Ads, Chatbots e Redes Sociais, demonstrando que a inovação tecnológica pode conviver harmoniosamente com a discrição exigida pela profissão.

3. Business Development (BD) e a Cultura de Vendas

Talvez a mudança mais significativa proposta neste Manual seja a distinção entre Marketing (institucional) e Business Development (relacional). **Fernando Gomes Xavier** apresenta o conceito do Rainmaker moderno através do perfil "Ativador", destacando que o sucesso comercial depende de comprometimento (agenda), conexão (networking) e criação de valor, e não apenas de talento inato. Complementando essa visão, **Bruno Strunz** alerta que o maior desafio está na compra, não na venda, e que a Colaboração Inteligente (Smart Collaboration) entre as áreas do escritório é uma alavanca poderosa para aumentar o faturamento e a fidelização do cliente.

4. Gestão Orientada a Dados (Legal Operations)

Por fim, o Manual olha para o futuro da gestão. **Alexandra Maffra** e **Celina Salomão** demonstram que não há crescimento sustentável sem dados organizados. A integração entre BD e Legal Operations é vital para identificar oportunidades rentáveis e entregar valor real aos clientes

empresariais, transformando informações internas em inteligência de mercado.

Um Convite à Evolução

Este Manual é, portanto, um convite para que as sociedades de advogados não apenas se adaptem, mas liderem a transformação do mercado. Ao absorver o conhecimento aqui compartilhado, esperamos que leitores e leitoras encontrem os subsídios necessários para construir bancas mais sólidas, éticas e prósperas.

Boa leitura e excelente aplicação!



Sumário

6 11 19 24 27 34

Marketing Jurídico e sua regulamentação pela OAB

Advocacia:
A Unificação da Visão Estratégica do Marketing Digital com as Balizas Éticas e Legais

Manual de Marketing Jurídico para as sociedades de advogados

Uso da Internet
Meios digitais, Ferramentas Tecnológicas e Redes Sociais

Ações de Marketing Jurídico essenciais para uma sociedade de advogados prosperar

Porque muitas sociedades de advogados não conseguem prospectar de maneira adequada?

Sumário

41 45 50 55 60 63

Marketing estratégico e Branding

Advocacia, Dados e Estratégia

Colaboração inteligente como alavanca de diferenciação competitiva

A construção de autoridade e influência no desenvolvimento de negócios: os desafios da advocacia em um mercado jurídico mais competitivo do que nunca

Anexo 1 - Ementas TED-I da OAB de São Paulo sobre Marketing Jurídico

Anexo 2 - Principais dúvidas sobre a Publicidade na Advocacia

Marketing Jurídico e sua regulamentação pela OAB

por **Stanley Martins Frasão**



Leia e saiba mais

6

Os Advogados e espécies de Sociedades de Advogados devem respeito à legislação da OAB que disciplina a Publicidade na Advocacia, Lei 8.906, de 4 de julho de 1994 (Estatuto da Advocacia e da OAB) e seu Regulamento Geral, o Código de Ética e Disciplina (2015) e o Provimento 205/2021.

O artigo 39 do CED é o comando que ordena como se procede na Advocacia a publicidade e impede a propaganda, conforme ensinamento do professor Medida.

Há no Código de Ética e Disciplina dois dispositivos que se alinham e estão subordinados à norma federal (Lei 8.906):

Art. 5º O exercício da advocacia é incompatível com qualquer procedimento de mercantilização.

Art. 7º É vedado o oferecimento de serviços profissionais que implique, direta ou indiretamente, angariar ou captar clientela.

Com base na citada legislação, é natural trabalhar os modelos ideais de marketing buscando êxito nos resultados, porque a importância do marketing jurídico para os Advogados e espécies de Sociedades de Advogados é ponto pacífico. Mais que uma questão de sobrevivência no mercado jurídico é a comprovação da famosa fórmula “quem não é visto não é lembrado”.

O exercício da advocacia exige conduta compatível com os preceitos do Código de Ética e Disciplina, do Estatuto, do Regulamento Geral, dos Provimentos do Conselho Federal e com os princípios da moral individual, social e profissional (Art. 1º CED).

As espécies de sociedades de advogados devem obedecer ao Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil (§ 2º., artigo 15 da Lei 8.906/1994 e art. 76 CED).

O Capítulo VIII do CED trata “Da Publicidade Profissional”, que conforme o professor Paulo Roberto de Gouvêa Medina, em seu livro Comentários ao Código de Ética e Disciplina OAB, p. 107, Forense, 2016, esclarece:

“A epígrafe do presente capítulo, por si só, delineia o sentido das suas disposições. É de publicidade que se trata – e não de propaganda.

O termo **publicidade** tem sentido mais restrito que o vocábulo **propaganda**. Quando se fala em publicidade, cogita-se, apenas, de tornar público ou divulgar algo que se deseja fazer conhecido e aceito pelo público. Já a propaganda envolve uma ação de propagar ou promover a propagação, por meio de anúncio ou mensagem, em forma de texto, música, filme ou outro meio análogo, para divulgar a qualidade de produto, serviço, atividade etc.

Em monografia especializada, Jerry Kirkpatrick salienta que O objetivo da propaganda é vender produtos, para, depois, observar, citando Ludwig von Mises, que A propaganda de negócios deve ser atrevida e espalhafatosa.

Nada de semelhante deve ocorrer com a divulgação dos serviços de advocacia.”

A Lei 8.906, Estatuto da Advocacia e da OAB, declara o que advogado é indispensável à administração da justiça e que no seu ministério privado,

o advogado presta serviço público e exerce função social (art. 2º., § 1º.), devendo ser lembrado o festejado e citado por todos os advogados o artigo 133 da Constituição Federal.

Assim, a publicidade para os advogados e espécies de sociedades de advogados guarda relação direta com o comando do art. 37, § 1º. da Constituição Federal:

Art. 37º § 1º A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.

E é no artigo 39 do Código de Ética e Disciplina da OAB que encontramos a diretriz:

Art. 39º “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.”

7



E o primar pela discrição e sobriedade, “**significa dizer que não pode adquirir o tom peculiar à propaganda de produtos**” (MEDINA).

Muitos insistem em mercantilizar a profissão, inclusive fazendo inclusões de conteúdos persuasivos em sites, cartões de visita, dentre outros, o que configura infração ética.

Há ferramenta nas redes sociais que podem ser usadas, mas devem ter apenas caráter informativo, conforme o **artigo 39** do CED, com a observância do binômio: **não configurar captação de clientela ou mercantilização da profissão**.

Os **artigos 40 e 41** do CED indicam os meios proibidos de publicidade.

Não há investimento substancial no universo dos Advogados e das espécies de Sociedades de Advogados, quer seja pela falta de cultura, pelo custo/benefício ou pela regulamentação do tema pela OAB, que mantém o princípio básico da não mercantilização da advocacia, e também sintoniza todos, independentemente do poder econômico, na mesma prateleira.

Outro dispositivo que deve ser citado é a vedação imposta pelo CED prescrita no art. 42:

Art. 42º “É vedado ao advogado: (...); IV - divulgar ou deixar que seja divulgada a lista de clientes e demandas;”.

O Código de Ética e Disciplina (art. 43) também é claro sobre a participação de advogados em programas de televisão ou de rádio, de entrevista na imprensa, de reportagem televisionada ou veiculada por qualquer outro meio, para manifestação profissional. A vedação (**art. 43**) “por qualquer outro meio” é ampla o bastante para incluir as mídias e redes sociais.

O Código de Ética e Disciplina sobre a publicidade profissional ainda traz:

Art. 44º

“Art. 44. Na publicidade profissional que promover ou nos cartões e material de escritório de que se utilizar, o advogado fará constar seu nome ou o da sociedade de advogados, o número ou os números de inscrição na OAB.”

“§ 1º Poderão ser referidos apenas os títulos acadêmicos do advogado e as distinções honoríficas relacionadas à vida profissional, bem como as instituições jurídicas de que faça parte, e as especialidades a que se dedicar, o endereço, e-mail, site, página eletrônica, QR code, logotipo e a fotografia do escritório, o horário de atendimento e os idiomas em que o cliente poderá ser atendido.”

“§ 2º É vedada a inclusão de fotografias pessoais ou de terceiros nos cartões de visitas do advogado, bem como menção a qualquer emprego, cargo ou função ocupada, atual ou pretérito, em qualquer órgão ou instituição, salvo o de professor universitário.”

O Código de Ética e Disciplina, em seus artigos 45 e 46, indica, de forma cristalina, os meios admissíveis de publicidade, inclusive no que se refere à Internet ou outros meios eletrônicos.

É preciso que os advogados, administradores, sócios e titulares das espécies de sociedades de advogados tenham a consciência de que o descumprimento das regras estabelecidas não gerará novos clientes; ao contrário, emergirão processos disciplinares. Como dito pela professora Juliana Pacheco, em seu livro Marketing Estratégico Para Advogados, Ed. Juruá, 2019, p. 29, “FOCO NO QUE É PERMITIDO!!!”

“

... o respeito ao Código é essencial para alcançarmos o respeito de nossos pares e da sociedade.

Antônio Fabrício de Matos Gonçalves
ex-Presidente da OABMG, hoje Conselheiro Federal

”

É bom registrar que o uso de expressão fantasia, em substituição à razão social, pelas espécies de sociedades de advogados é vedado, conforme prescrição do artigo 16 da Lei 8.906/1994, artigo 2º., § 1º do Provimento 112/2006 e artigo 2º., I, do Provimento 170/112, constituindo infração disciplinar (art. 34, II, Lei 8.906/1994).

Após o Conselho Federal da OAB abrir consulta pública sobre a publicidade na advocacia, a partir de 1º. de setembro de 2019, os advogados puderam opinar sobre os novos limites para a publicidade na advocacia e sugerir alterações visando atualizar o Provimento 94/2000, que tratava sobre o tema. Em 11 de outubro de 2019, perante a Seccional da OAB de Santa Catarina ocorreu a primeira Audiência Pública em busca dos novos limites da publicidade na advocacia, com a participação do secretário-geral adjunto da OAB Nacional, Conselheiro Federal Ary Raghiant Neto, que foi o responsável por coordenar o trabalho que atualizou o Provimento 94/2000, que trata sobre o tema da publicidade. O trabalho foi

hercúleo, composto por 14 audiências públicas presenciais e 68 telepresenciais, nas Seccionais da OAB.

Vale transcrever as palavras do Conselheiro Federal e Coordenador Ary Raghiant Neto, ao apresentar o texto da proposta de um novo Provimento da Publicidade na Advocacia ao Conselho Federal da OAB:

O que se espera com a aprovação desse texto – que certamente será aprimorado pelo Pleno do CFOAB – é reduzir o grau de incertezas e dúvidas que a redação do Provimento n. 94/2000, com conceitos indeterminados, proporciona à grande maioria dos advogados e advogadas, especialmente da Jovem Advocacia, bem como permitir a utilização de ferramentas tecnológicas para que o profissional possa alcançar seu público-alvo

A proposta traz conceitos objetivos, condutas vedadas, a possibilidade de pagamento de anúncios, e, ainda, cria o Comitê Regulador do Marketing Jurídico, com a finalidade de atualizar os critérios sobre a propaganda, publicidade e informação na advocacia, para evitar justamente que as transformações tecnológicas tornem o novo texto rapidamente algo obsoleto, como ocorreu com o Provimento n. 94/2000.

A Conselheira Federal Sandra Krieger Gonçalves (SC) foi a Relatora da proposta de um novo Provimento da Publicidade na Advocacia, nascendo o novo Provimento da Publicidade na Advocacia.

Precisamos ficar atentos, a nossa tradição está baseada no modelo francês de publicidade, de caráter meramente informativo (art. 39/CED), pautado pela discrição.

Alerta-se sobre o contido na Lei Federal 8.906/1994, prescrevendo em seu artigo 34, inciso IV, que constitui infração disciplinar angariar ou captar causas, com ou sem a intervenção de terceiros.

O especialista em Marketing Jurídico, Alexandre Mota, professa que há mais de 50 possibilidades de ações de marketing que podem ser desenvolvidas pelos escritórios, de acordo com o Código de Ética Profissional, visando institucionalizar a marca do escritório, prospectar e atrair clientes.

A **ADVOCACIA**, que é única, deve ser nivelada por cima e para isso a Fiscalização deve ser profissionalizada, evitando-se o corporativismo e assegurando aos advogados e espécies de sociedades de advogados a segurança necessária, com os mesmos direitos e obrigações. E para tanto, o Provimento 205/2021, art. 10, trouxe os poderes coercitivos às Comissões de Fiscalização das Seccionais da OAB.

Trata-se de imperiosa necessidade, diante das violações constantes à legislação que rege os Advogados e as espécies de Sociedades de Advogados, razão pela qual a criação de um “Comitê Regulador do Marketing Jurídico” no Provimento 205/2021, art. 9º., de caráter consultivo, vinculado à Diretoria do Conselho Federal, poderá contribuir para o aprimoramento do instituto, na crença de que assim, teremos uma trilha única de respeito à nossa legislação.

10



Advocacia: A unificação da visão estratégica do Marketing Digital com as balizas éticas e legais

por **Stanley Martins Frasão**



Leia e saiba mais

11



A unificação da visão estratégica do marketing digital com as balizas éticas e legais da Advocacia, que seja um farol de integridade e conformidade.

No mundo digital de hoje, a atenção é a nova moeda, e para o advogado, conquistar essa atenção exige não apenas estratégia, mas uma profunda compreensão das regras do jogo. Não se trata de "vender" um serviço como um produto qualquer, mas de construir autoridade, educar e gerar valor, sempre com a dignidade da profissão em mente.

Marketing Jurídico na Era Digital: Construindo um Ativo Digital Ético e Estratégico, Conforme as Normas da OAB

A Advocacia, uma das profissões mais tradicionais e regulamentadas, encontra-se em um ponto de inflexão na era digital. A onipresença da internet e das mídias sociais transformou a forma como as pessoas buscam informações e serviços, incluindo os jurídicos. Para o advogado moderno, ignorar o ambiente digital não é mais uma opção; é uma questão de relevância e sobrevivência. No entanto, essa incursão no universo online não pode ser feita de qualquer maneira.

Ela é rigorosamente balizada por um conjunto de normas que visam preservar a dignidade da profissão, evitar a mercantilização e proteger o público.

Este artigo se propõe a desvendar os principais pilares dessa regulamentação o Estatuto da Advocacia e da OAB (Lei 8.906/1994), o Código de Ética e Disciplina da OAB e, de forma crucial, o Provimento 205/2021 do Conselho Federal da OAB e, em seguida, apresentar uma proposta de estratégia de marketing digital que esteja em plena conformidade com essas diretrizes. Compreender e aplicar essas diretrizes é o segredo para ser eficaz e também irrepreensível do ponto de vista ético.

O Caso da "Lex Digitalis Advogados Associados": Um Desafio Real

12

Imagine a "**Lex Digitalis Advogados Associados**", um escritório com mais de 40 anos de tradição, especializado em direito tributário e societário. Eles construíram uma reputação sólida no "boca a boca" e com clientes de longa data. No entanto, os sócios mais jovens, recém-chegados da faculdade, percebem que o **fluxo de novos clientes está estagnado**. O **site deles é uma relíquia dos anos 2000**, não é responsivo (ou seja, não funciona bem no celular, que é onde a maioria das pessoas está!), e a única "**presença digital**" são alguns perfis esquecidos em redes sociais.



Eles querem atrair *empresas de tecnologia, startups e e-commerces* que precisam de **assessoria jurídica moderna, ágil e que entenda o universo digital**. O desafio? Quebrar a barreira do "**somos advogados, não marqueteiros**" e mostrar que é possível ser tradicional na excelência jurídica e inovador na forma de atrair clientes. Eles precisam de um "**Ativo Digital**" que trabalhe para eles **24 horas por dia**!

A Bússola Ética: Legislação e Normas da OAB para o Marketing Jurídico

Para a "Lex Digitalis" e qualquer outra sociedade de advogados, a navegação no ambiente digital deve ser guiada por uma bússola ética e legal rigorosa. As principais referências são:



O Estatuto da Advocacia e da OAB (Lei 8.906/1994): A Base Legal da Profissão

O Estatuto é a lei federal que estabelece as bases da profissão, definindo direitos, deveres e infrações. No que tange à publicidade, ele remete ao Código de Ética, estabelecendo que a conduta do advogado deve ser compatível com a dignidade da profissão (Art. 31, § 1º). Isso significa que qualquer publicidade deve ser **informativa, discreta e moderada**, sem caráter de captação de clientela ou mercantilização. A advocacia não é um comércio.



O Código de Ética e Disciplina da OAB (CED): Os Princípios da Conduta Profissional

O CED aprofunda os princípios éticos. Antes do Provimento 205/2021, era a principal fonte de regras sobre publicidade (Art. 39 a 47). Seus princípios basilares para a publicidade são:

- **Discrição e Sobriedade:** Sem ostentação ou sensacionalismo.

- **Caráter Meramente Informativo:** O objetivo é informar, não persuadir ou induzir à contratação.
- **Vedação da Captação de Clientela ou Causas:** Proibido atrair clientes de forma antiética.
- **Vedação da Mercantilização:** A advocacia não pode ser tratada como atividade comercial comum. Um exemplo de violação seria um anúncio prometendo "Divórcio rápido e garantido em 30 dias! Preços imbatíveis!", pois utiliza linguagem mercantilista e promete resultados.

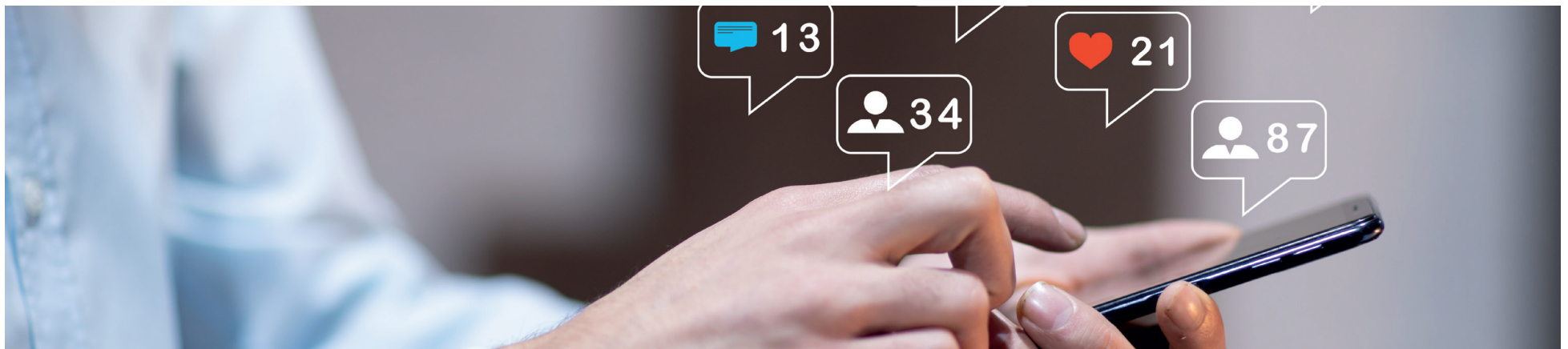


O Provimento 205/2021 do Conselho Federal da OAB: A Modernização das Regras de Publicidade.

Este Provimento é um marco, adequando as normas à realidade digital sem abrir mão dos princípios éticos. Suas principais implicações são:

- **Publicidade Ativa vs. Publicidade Passiva:** Diferencia a publicidade que busca informar (Passiva, como um site) daquela que busca diretamente o público (Ativa, como impulsionamento). Ambas são permitidas, mas a Ativa com restrições ainda maiores, focando no caráter informativo.

- **Marketing de Conteúdo:** Explicitamente permitido e incentivado (Art. 4º). Reconhece o valor de criar e distribuir conteúdo relevante e valioso para atrair, engajar e construir autoridade.
- **Redes Sociais e Plataformas Digitais:** Uso permitido, desde que o conteúdo seja informativo, sem ostentação, promessa de resultados ou captação de clientela. Fotos e vídeos devem ser profissionais e sem caráter de ostentação.
- **Impulsioneamento e Patrocínio:** Uma das maiores novidades. Permitido para fins informativos e educacionais, sem caráter mercantilista ou captação de clientela (Art. 5º, Parágrafo Único).
- **Vedação da Ostentação:** Reforça a proibição de publicidade que sugira luxo ou sucesso material.
- **Vedação de Consultas Gratuitas ou Promessas de Resultados:** Continua proibido.



Proposta de Estratégia de Marketing Digital para a "Lex Digitalis": Construindo um Ativo Digital Ético.

Para a "Lex Digitalis" conquistar seu espaço e atrair essa nova safra de clientes, vamos aplicar o "Método Fórmula de Lançamento" no marketing jurídico, adaptando cada pilar para a realidade deles e, crucialmente, para as normas da OAB.

a) Propriedades Digitais: O Seu Quartel-General Online (e Ético)

Aqui é onde a "Lex Digitalis" vai construir sua base, seu "castelo digital", sempre com a ética como alicerce.

- **Website Moderno e Responsivo (O Novo Cartão de Visitas):** A reformulação do site é o primeiro passo. Ele precisa ser o "hub" de todas as ações, otimizado para a experiência do usuário e, crucialmente, responsivo. É importante e necessário que todas as atividades online e offline devem direcionar os usuários para o site, que deve ser otimizado para usabilidade e experiência do usuário.

Conformidade OAB:

O site deve ser meramente informativo, apresentando as áreas de atuação, a equipe (com fotos profissionais e discretas), artigos e formas de contato. Deve evitar qualquer linguagem mercantilista, promessas de resultados ou comparações com outros escritórios. É uma publicidade passiva, permitida e incentivada para informar sobre a existência e expertise do escritório.

- **Blog de Conteúdo (A Sua Biblioteca de Autoridade):**

Este será o coração da estratégia de conteúdo. A "Lex Digitalis" vai criar artigos sobre temas quentes do direito digital e tributário para startups: "LGPD para E-commerces: O que você precisa saber", "Como registrar sua startup: Guia jurídico completo", "Desafios tributários do metaverso". O professor Marco Marmo é claro: "Quanto mais conteúdo eu tiver, mais ajudará a me estabelecer como referência".

Conformidade OAB:

O Provimento 205/2021 explicitamente permite e incentiva o marketing de conteúdo (Art. 4º). O foco deve ser na educação e informação, construindo autoridade e relacionamento, sem captação de clientela direta. Os artigos devem ser técnicos, bem fundamentados e sem linguagem promocional.

- **Landing Pages Otimizadas (As Suas Máquinas de Captura de Leads Educacionais):**

Para ofertas específicas, como um e-book gratuito sobre "Planejamento Tributário para Startups" ou um webinar sobre "Contratos Inteligentes". Essas páginas devem ser focadas na conversão de visitantes em leads interessados em conteúdo, com um título claro, descrição da oferta e um formulário simples.

Conformidade OAB:

As landing pages devem oferecer materiais informativos e educacionais. A chamada para ação (CTA) deve ser para o download do material ou inscrição no webinar, e não para a contratação de serviços. O formulário deve ser para coletar dados para fins de relacionamento e envio de mais conteúdo relevante, não para iniciar um processo de captação de clientela.

- **Perfis em Mídias Sociais Estratégicas (Seus Canais de Relacionamento Profissional):**

A reformulação do site é o primeiro passo. Ele precisa ser o "hub" de todas as ações, otimizado para a experiência do usuário e, crucialmente, responsivo. É importante e necessário que todas as atividades online e offline devem direcionar os usuários para o site, que deve ser otimizado para usabilidade e experiência do usuário.



LinkedIn:

Essencial para o público B2B. Publicar artigos do blog, análises de decisões jurídicas relevantes, participar de grupos de discussão sobre empreendedorismo e tecnologia.



Instagram:

Para humanizar a marca com dicas rápidas em carrossel sobre "Direitos do Consumidor Online", "Como proteger sua marca digital", bastidores do escritório (com ética, claro!), stories interativos.



Conformidade OAB:

O uso de redes sociais é permitido, desde que o conteúdo seja informativo, sem ostentação, sem promessa de resultados e sem a finalidade de captação de clientela. As postagens devem manter a discrição e sobriedade, evitando fotos ou vídeos que sugiram luxo ou sucesso material. A interação deve ser profissional e focada em dúvidas gerais, sem oferecer consultoria jurídica gratuita.

b) Tráfego e Audiência: Trazendo as Pessoas Certas para o Seu Negócio (com Responsabilidade)

Ter um "castelo" lindo não adianta se ninguém sabe onde ele fica! É necessário trazer o "tráfego qualificado", as pessoas que realmente

precisam dos serviços da "Lex Digitalis", sempre respeitando as fronteiras éticas.

- **SEO (Search Engine Optimization): A Conquista do Tráfego Orgânico Ético:**

Otimizar o site e o blog para aparecer nas primeiras posições do Google para termos como "advogado para startup", "assessoria jurídica e-commerce", "consultoria LGPD". Isso é um investimento de longo prazo, mas que gera resultados duradouros e "gratuitos" por clique.



Conformidade OAB:

O SEO é inerentemente ético, porque se baseia na relevância e qualidade do conteúdo. Não há publicidade direta ou mercantilização. A otimização é para que o conteúdo informativo seja encontrado por quem busca por ele.

- **Google Ads (O Atalho para Resultados Rápidos e Informação Relevante):**

Para termos de alta intenção de busca, como "advogado societário para fintech" ou "consultoria tributária para SaaS". O Google Ads permite que a "Lex Digitalis" apareça no topo das buscas no momento exato em que alguém está procurando por seus serviços.



Conformidade OAB:

O Provimento 205/2021 permite o uso de anúncios pagos (Art. 5º, Parágrafo Único), desde que não configurem captação de clientela ou mercantilização. Os anúncios devem ser objetivos, informativos e relevantes, focando na expertise do escritório ou na divulgação de conteúdo (ex: "Saiba mais sobre LGPD em nosso blog"), e não na venda direta de serviços ou promessas de resultados. A linguagem deve ser discreta e profissional.

- **Social Ads (LinkedIn Ads e Instagram Ads): Segmentação Cirúrgica e Educacional:**

**LinkedIn Ads:**

Segmentar por cargo (CEO, CTO, Fundador), setor (Tecnologia, E-commerce), tamanho da empresa.

**Instagram Ads:**

Promover os conteúdos mais leves e dicas rápidas para um público mais amplo, mas ainda segmentado por interesses em empreendedorismo, inovação, etc.

**Conformidade OAB:**

Assim como no Google Ads, o impulsionamento em redes sociais é permitido para fins informativos e educacionais. A segmentação deve ser usada para alcançar o público certo para o conteúdo relevante, e não para uma captação agressiva. Evitar chamadas diretas para contratação ou linguagem promocional.

- **Remarketing (A Arte de Não Deixar Ninguém Escapar, com Conteúdo):** Sabe aquele visitante que entrou no site, leu um artigo sobre LGPD, mas não preencheu o formulário? O remarketing permite que anúncios da "Lex Digitalis" o sigam em outros sites e redes sociais, lembrando-o do escritório.

**Conformidade OAB:**

O remarketing deve ser utilizado para reengajar o usuário com conteúdo informativo ou para lembrá-lo de um material que ele não baixou. Não deve ser usado para perseguição agressiva com ofertas de serviços ou promessas. O foco é na nutrição e no relacionamento, não na captação direta. É o "Efeito Esmeril" em ação, polindo a oportunidade até ela brilhar, mas sempre com a discrição necessária.

c) **Conversão e Relacionamento: Transformando Visitantes em Clientes Fiéis (com Integridade)**

Trazer gente para o site é só o começo. Na sequência, é transformar esses visitantes em leads e, depois, em clientes, construindo um relacionamento de confiança e sempre agindo com a máxima integridade.

- **CTAs (Call to Action) Irresistíveis e Éticos:**

Em cada página do site e artigo do blog, deve haver uma "chamada para ação" clara. "Baixe nosso e-book gratuito", "Assine nossa newsletter jurídica".

**Conformidade OAB:**

Os CTAs devem ser para ações informativas ou de relacionamento, nunca para a contratação direta de serviços ou promessas de resultados. Evitar frases como "Contrate agora!" ou "Seu problema resolvido!".

- **E-mail Marketing e Automação (A Nutrição que Converte com Conteúdo):** Uma vez que o lead preenche um formulário (por exemplo, para baixar o e-book), ele entra em um fluxo de e-mails automatizados. Esses e-mails não são para vender diretamente, mas para educar, compartilhar mais conteúdo de valor, construir autoridade e confiança.

**Conformidade OAB:**

O e-mail marketing deve ser focado na entrega de conteúdo relevante e na construção de relacionamento. A base de contatos deve ser construída de forma orgânica (opt-in), sem compra de listas. As mensagens devem ser informativas, sem caráter mercantilista, e sempre oferecer a opção de descadastro.

- **CRM (Customer Relationship Management): A Organização da Oportunidade e do Relacionamento Ético:**

Um sistema de CRM é fundamental para a "Lex Digitalis" gerenciar todos os leads e clientes. Ele permite acompanhar cada interação, saber em que estágio do funil o lead está, e garantir que a equipe de vendas (ou os próprios advogados) faça o follow-up no momento certo.

Conformidade OAB:

O CRM é uma ferramenta interna de gestão. Seu uso deve garantir que o contato com os leads e clientes seja sempre profissional, respeitoso e em conformidade com as regras de sigilo e confidencialidade. Não deve ser usado para práticas de captação antiéticas.

d) Análises e Vendas: Medindo o Sucesso e Otimizando o Caminho (com Transparência e Ética)

No mundo digital, não tem achismo! Tudo é mensurável. Precisamos saber o que está funcionando e o que precisa ser ajustado para otimizar o ROI, sempre com a transparência e a ética como guias.

- **KPIs (Key Performance Indicators): Os Seus Marcadores de Sucesso Ético:**

Definir métricas claras para cada etapa. Quantos visitantes no site? Quantos leads gerados (para conteúdo)? Qual a taxa de conversão das landing pages? Qual o custo por lead (para conteúdo)? Quantos leads viraram clientes (após o processo de relacionamento)? "Os KPIs precisam estar alinhados com seus objetivos de marketing e vendas" (Marco Marmo).

Conformidade OAB:

Os KPIs são para uso interno do escritório. Não devem ser divulgados publicamente de forma a sugerir superioridade, garantia de resultados ou para fins de captação de clientela.

- **Google Analytics (O Seu Raio-X Digital da Jornada do Usuário):**

Ferramenta gratuita e poderosa para entender o comportamento dos usuários no site. De onde eles vêm? Quanto tempo ficam? Quais páginas visitam? Onde desistem?

Conformidade OAB:

Os dados coletados são para otimização da experiência do usuário e do conteúdo, garantindo que o escritório esteja oferecendo informações relevantes. Não devem ser usados para práticas de marketing invasivas ou antiéticas.

- **Acompanhamento de Conversões (Onde o Relacionamento Acontece):**

Configurar o Google Ads e o Google Analytics para rastrear as ações mais importantes: preenchimento de formulário para e-book, clique no WhatsApp para dúvidas gerais, agendamento de conversa inicial (não consulta jurídica gratuita).

Conformidade OAB:

As "conversões" rastreadas devem ser ações éticas e informativas, que demonstrem interesse do usuário no conteúdo ou em um primeiro contato para informações gerais, e não a contratação de serviços.

- **Conformidade OAB: Integração Marketing e Vendas (A Sinergia que Multiplica, com Ética):**

A equipe de marketing (ou quem cuida do digital) e os advogados precisam estar alinhados. O marketing gera leads qualificados pelo interesse em conteúdo, e os advogados precisam estar prontos para abordá-los de forma consultiva e eficiente, respeitando as regras da OAB.

Conformidade OAB:

O processo de "vendas" (que na advocacia é a formalização da contratação) deve ser conduzido com a máxima ética, transparência sobre honorários e sem promessas de resultados. A integração garante que o lead, ao ser passado para o advogado, já tenha sido educado sobre a expertise do escritório e esteja ciente das limitações éticas da publicidade.

O Caso da "Lex Digitalis Advogados Associados": Um Desafio Real

A transformação digital impõe desafios e oportunidades para a advocacia. O principal desafio reside na interpretação e no cumprimento das normas, que, apesar do Provimento 205, ainda podem gerar dúvidas sobre o que é "discreto" ou "meramente informativo". A linha entre informar e prospectar clientela pode ser tênue, exigindo do advogado um senso ético apurado e constante atualização.

No entanto, as oportunidades são imensas. O marketing de conteúdo, agora explicitamente permitido, permite que advogados construam a autoridade e desenvolva os relacionamentos. É a chance de educar o público, desmistificar o direito e alcançar nichos de mercado específicos, como a "Lex Digitalis" busca fazer com as startups. É a oportunidade de aplicar o "Efeito Esmeril" no seu conteúdo, polindo-o até que ele brilhe e atraia o seu "público desejado".

Recomendações para o Advogado na Era Digital:

01.**Foque no Conteúdo de Valor:**

Crie materiais que realmente ajudem seu público, respondendo às suas "dores que não cicatrizam". Isso constrói autoridade e confiança.

02.**Transparência e Honestidade Acima de Tudo:**

Seja claro sobre quem você é, sua área de atuação e o que você oferece. Evite qualquer tipo de sensacionalismo, promessas de resultados ou linguagem que desvalorize a profissão.

03.**Conheça as Normas a Fundo:**

Não basta saber que existe uma lei; é preciso entender seus detalhes. Consulte o Estatuto, o Código de Ética e, principalmente, o Provimento 205/2021. Em caso de dúvida, procure a OAB de sua seccional.

04.**Invista em Plataformas Profissionais:**

Utilize seu site, blog e redes sociais como LinkedIn e Instagram de forma estratégica, mantendo um perfil profissional e ético.

05.**Evite a Mercantilização:**

Lembre-se que a advocacia não é um produto de prateleira. Não divulgue valores de honorários publicamente, não ofereça descontos ou garantias de sucesso.

06.**O Objetivo é Informar e Educar, Não Vender a Qualquer Custo:**

A publicidade na advocacia é um meio para que o público conheça seu trabalho e sua expertise, e não uma ferramenta de captação agressiva.

Em suma, o marketing jurídico na era digital é um campo fértil para o advogado que souber semear com ética e estratégia. É sobre construir sua marca pessoal e profissional com base na credibilidade e no conhecimento, utilizando as ferramentas digitais para ampliar seu alcance e impacto. Construa seu "Ativo Digital", mas sempre com a bússola da ética apontando o caminho! O sucesso virá para aqueles que souberem equilibrar a inovação com a tradição e a dignidade da Advocacia. Fiquem longe dos Processos Disciplinares.

Manual de Marketing jurídico para as sociedades de advogados

por Daniel Farias



Leia e saiba mais

19

O Provimento n.º 205/2021 e as novas regras da publicidade profissional da advocacia.

O Provimento reiterou princípios já estabelecidos no Estatuto da OAB e Código de Ética e Disciplina, mantendo a máxima de que a publicidade profissional deve ser informativa, pautar-se de forma sóbria e discreta, e não inculir a mercantilização, a captação indevida de clientela ou emprego excessivo de recursos financeiros, além de censurar a ostentação.

Em linhas gerais, um Provimento com treze artigos e um anexo único, temos: um rol taxativo de condutas vedadas; maior flexibilidade nas regras de publicidade em redes sociais, como patrocínio e impulsionamento de postagens; patrocínio de anúncios; um artigo inteiro dedicado

a conceitos inovadores, como no caso da publicidade ativa e passiva e marketing de conteúdo jurídico; até a criação de um Comitê Regulador de Marketing Jurídico.

Ampliou a responsabilização pela publicidade irregular na pessoa dos sócios administradores da sociedade de advocacia, conjuntamente com a participação de pessoas físicas identificadas e outros inscritos na OAB que para ela tenham concorrido.

Abordou temas do mercado jurídico atual, como o exercício da advocacia em ambientes compartilhados (coworking), uso de chatbots, Google Ads, lives em redes sociais, uso de canais no Youtube e outras ferramentas tecnológicas que compõem o Anexo Único que é parte integrante do Provimento.

A OAB demonstrou ainda, que quer combater eventual abuso do poder econômico no tocante a publicidade, censurando o emprego excessivo de recursos financeiros, e patrocínios ou pagamentos de quaisquer despesas para viabilizar aparição em rankings, prêmios ou honrarias em eventos ou publicações que visem destacar ou eleger profissionais como detentores de destaque.

Como nosso objetivo principal será focar nos novos conceitos trazidos no Provimento, bem como a criação do Comitê Regulador de Marketing, iremos aprofundar um pouco esses pontos nas linhas seguintes.

Conceitos contidos no art. 2º do Provimento n.º 205/2021.

20

Essa foi, talvez, a parte que mais trouxe inovações de conteúdo, do que já tínhamos no Estatuto da OAB e no Código de Ética e Disciplina. Pela primeira vez na história da Instituição, a OAB aceita trazer como texto normativo o marketing jurídico.

A intenção do Conselho Federal da OAB, na verdade, foi reduzir o grau de incertezas e dúvidas contidos no extinto Provimento n.º 94/2000, trazendo conceitos mais objetivos, entre eles: marketing jurídico; marketing de conteúdo jurídico; publicidade, publicidade profissional, publicidade ativa e passiva; captação indevida de clientela.

E, principalmente, tentar enfrentar a discrepância de entendimentos em torno da publicidade profissional existente entre os Tribunais de Ética e Disciplina de todo país. Incomodava, como sistema OAB, cobrar segurança jurídica do Judiciário, e não ter dentro da própria casa, quando o tema era publicidade.

Escritórios com atuação em mais de um Estado, tinham que se valer de estratégias de marketing distintas, por exemplo, o patrocínio de

postagem em redes sociais que não era permitido em Pernambuco, era permitido em São Paulo e assim seguíamos com um provimento ultrapassado com mais de vinte anos de existência.

Em que pese reconhecer o potencial avanço com esses novos conceitos normativos, poderíamos ter avançado mais se a OAB não tivesse deixado de fora outros conceitos, como o de “propaganda jurídica”, “oferta de serviços” e “mercantilização”, conceitos estes, sugeridos tanto pelo grupo de trabalho da OAB Nacional quanto do CESA, mas que foram excluídos do texto original pelo CFOAB.

Aliás, acredito que continuaremos com problemas de interpretação perante os TED's, diante de expressões ainda não claras e bastante subjetivas contidas no Provimento, como é o caso da “ostentação”, a “de maneira indiscriminada”, ou “eventos de interesse jurídico”, que ainda passarão por sedimentação jurisprudencial conforme caso concreto.

Objetivamente, temos em vigor no Provimento oito conceitos:



Marketing jurídico:

Especialização do marketing destinada aos profissionais da área jurídica, consistente na utilização de estratégias planejadas para alcançar objetivos do exercício da advocacia;



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;



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;



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;



Publicidade de conteúdos jurídicos:

Divulgação destinada a levar ao conhecimento do público conteúdos jurídicos;



Publicidade ativa:

Divulgação capaz de atingir número indeterminado de pessoas, mesmo que elas não tenham buscado informações acerca do anunciante ou dos temas anunciados;



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 concordam previamente com o recebimento do anúncio;



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 regimentos próprios.

Merece aprofundamento as definições de publicidade ativa e passiva pela ausência de precedentes na literatura especializada em marketing.

A intenção da OAB foi separar a divulgação que é feita pelo advogado ou escritório para um público que buscou aquela informação previamente de alguma forma (publicidade passiva), daquela que tem a capacidade de atingir um público indeterminado, e que não procurou aquele conteúdo (publicidade ativa).

Um site institucional, conteúdos postados em redes sociais para seguidores, anuários, periódicos voltados ao mercado jurídico, são exemplos de uma publicidade passiva.

Já anúncios em jornais, impulsionamento ou patrocínio de conteúdos em redes sociais que atinjam não seguidores, ou banners patrocinados no Google Ads com veiculação em outros sites ou aplicativos parceiros são exemplos de publicidade ativa.

Essa distinção entre passiva e ativa é muito importante, pois definirá qual forma e meio de comunicação de conteúdo o advogado ou escritório poderá fazer sua publicidade.

De acordo com o Provimento, a publicidade ativa (ou passiva) só poderá ser usada no marketing de conteúdo jurídico (art. 4º), desde que seja divulgada apenas a identificação profissional (e-mail, whatsapp, site, contatos e meios de comunicação da advocacia) com qualificação e títulos verdadeiros, e que não esteja incutido no conteúdo, a mercantilização e captação de clientela.

Outro exemplo claro de publicidade ativa contido no Provimento, está no § 4º do mesmo artigo, que é a venda de bens e eventos (livros, cursos, seminários ou congressos), cujo público-alvo sejam advogados, estagiários ou estudantes de direito.

Apesar de parecer uma distinção simples e de fácil compreensão, se considerarmos a velocidade com que as transformações digitais interferem nos meios de comunicação da publicidade, o fato é que sua aplicação prática na linha do tempo será bastante mutável e de difícil controle.

Provavelmente, o que hoje vemos com uma publicidade ativa, amanhã poderá ser considerada passiva. As redes sociais, por exemplo, já dispõem de algoritmos que escolhem anúncios conforme o perfil de curtidas e acessos dos usuários, ou seja, o inverso também é possível, quando o mesmo usuário decide não querer mais visualizar determinados conteúdos.

Para mim, mais importante do que destacar o alcance ou meio escolhido da publicidade ativa ou passiva, é analisar o seu conteúdo.

Se a publicidade não trazer informação relativa às dimensões, qualidades ou estrutura física do escritório, menção à promessa de resultados ou a utilização de casos concretos para oferta de atuação profissional, não estiver incutida a mercantilização e captação indevida de cliente, pouco importa o seu alcance de público ou meio de comunicação escolhido.

Resta observar, daqui para frente, como a OAB irá sedimentar através dos Tribunais de Ética do país o que entende como “ostentação de bens relativos ao exercício ou não da profissão, como uso de veículos, como uso de veículos, viagens, hospedagens e bens de consumo”.

Afinal, o que pode parecer ostentação para mim, não necessariamente, deva ser para outro colega, conforme seus hábitos de viagens ou de aquisição de bens em sua vida privada, ou mesmo profissional.

Esse sim, talvez, seja o ponto mais polêmico do Provimento, e, que, na minha singela opinião, poderia ter ficado de fora, já que traz mais problemas do que soluções na sua aplicabilidade prática.

Aliás, manter conduta incompatível com a advocacia, continua sendo infração disciplinar no art. 34, XXV, do Estatuto da OAB. A aplicação desse artigo, ou mesmo do art. 7º do mesmo Provimento, em eventual caso esdrúxulo de ostentação envolvendo advogado ou escritório, já seria suficiente para resolver a questão.

Comitê Regulador do Marketing Jurídico como órgão consultivo e de apoio aos Tribunais de Ética e Disciplina.

Além dos conceitos inovadores tratados no capítulo anterior, também podemos comemorar outra grande novidade do Provimento, que foi a criação do Comitê Regulador de Marketing.

A proposta original do Grupo de Trabalho da OAB Nacional, era de criar um órgão regulamentador capaz de atualizar o texto do Provimento periodicamente, em especial, seu Anexo Único, fazendo com que ele não se tornasse obsoleto em pouco tempo, diante da velocidade de transformações dos meios digitais.

Contudo, tal intenção se esbarrou na questão legal e sistêmica da OAB, já que toda alteração de Provimento, exige análise e prévia aprovação do CFOAB, tendo a Relatora, Dra. Sandra Krieger, recuado e acatado a sugestão de alteração de seus pares, de converter o Comitê em órgão consultivo e propositivo, no tocante a possíveis supressões ou alterações futuras que o Provimento terá pela frente.

O Comitê está vinculado à Diretoria do Conselho Federal, que é responsável por nomear seus membros com mandato concomitante ao da gestão, e será composto por um conselheiro federal representante de cada Região do País, um representante indicado pelo Colégio de Presidentes dos Tribunais de Ética e Disciplina, um representante indicado pela Coordenação Nacional de Fiscalização da Atividade Profissional da Advocacia e do Colégio de Presidentes da Jovem Advocacia.

Ficou de fora também, a proposta feita no texto original do Grupo de Trabalho, de indicação de membro especialista em marketing jurídico na composição do Comitê, o que considero, particularmente, um erro por parte do CFOAB, mas que, na prática, nada impede que a OAB possa continuar se valendo deles como consultores.

Em geral, o Comitê tem a missão de se reunir periodicamente, para acompanhar a evolução dos critérios específicos sobre marketing, publicidade e informação na advocacia constantes do Anexo Único, e assim propor alterações ou inclusões de novos critérios para o Provimento.

De igual modo, tem um papel de extrema importância perante os Tribunais de Ética e Disciplina de todo país, que é buscar a preservação de maior segurança jurídica no tocante a publicidade, propondo pacificação e unificação de temas, e até sugestões de interpretação, figurando como verdadeiro órgão auxiliar e consultivo dos TED's nos julgamentos dos processos ético disciplinares.

Além do Comitê Regulador de Marketing Jurídico, o Provimento também concedeu às Seccionais, poderes coercitivos no âmbito das respectivas Comissões de Fiscalização, para expedição de notificações, dando-se

assim, maior efetividade no combate a publicidade irregular, conforme previsto no artigo 10 do Provimento.

Ou seja, as Comissões Estaduais de Fiscalização, poderão atuar de forma conjunta ou isoladamente, com a Coordenação Nacional de Fiscalização, podendo adotar medidas de urgência, para cessar eventual publicidade irregular, estimulando-se ainda, a criação de Comissões com a temática específica de fiscalização da publicidade profissional.

Enfim, há de se reconhecer o esforço coletivo da Classe e empenho da OAB em torno do tema publicidade, o que gerou avanços e maior equilíbrio no mercado da advocacia, além da preservação dos limites éticos inerentes à sobriedade da profissão.

Cabe agora, a OAB e a toda advocacia, promover meios eficazes de fiscalização e de cooperação mútua no combate a publicidade irregular, sob pena de pouco avançarmos com a nova regulamentação.

Seja como for, a melhor publicidade na relação do advogado com seu cliente, ainda continua sendo a de fazê-lo feliz. Pergunte-se a si mesmo: seu cliente lhe indicaria como advogado? Eis o ponto!



Uso da internet, meios digitais, ferramentas tecnológicas e redes Sociais

por **Gilberto Giusti**

24



Tratando dos meios eletrônicos, o Artigo 40, I, do Código de Ética e Disciplina proíbe expressamente a veiculação de publicidade profissional do advogado por meio de rádio, cinema e televisão. O Provimento 205/2021, como não poderia deixar de ser, não alterou essa regra.

Já a publicidade veiculada pela internet ou por outros meios eletrônicos é expressamente prevista no Artigo 46 do Código de Ética e Disciplina. Nesse ponto, o Provimento 205/2021 traz importantes diretrizes para a utilização dos meios tecnológicos de informação e comunicação, de modo a que operem em favor, e não contrariamente, aos princípios da informação, discrição e sobriedade, bem como do repúdio à captação de clientela ou mercantilização da profissão.

A gama de possibilidades tecnológicas é imensa e em constante evolução. Diante dessa dinâmica, o Provimento 205/2021 andou bem ao seguir um enfoque que prestigia o que e como deve ser feito, e não tanto o que não deve ser feito. E o fez por meio de um Anexo ao Provimento, conferindo, assim, maior flexibilidade para periódicas revisões e atualizações.

O Anexo que acompanha o Provimento 205/2021 contém 14 itens e respectivos critérios, dos quais nada mais, nada menos que oito envolvem alguma ferramenta tecnológica.

São eles:



Aplicativos para responder consultas jurídicas:

Proíbe-se a utilização de aplicativos de forma indiscriminada para responder automaticamente consultas jurídicas, mas mantém-se a possibilidade de sua utilização a clientes;



Aquisição de palavra-chave a exemplo do Google Ads:

Permitida, dentro dos ditames éticos. Muito embora se tenha feito menção expressa a uma das plataformas existentes, pressupõe-se que o mesmo se aplica a outras, como o Yahoo e Bing, por exemplo;



Chatbots:

São “robôs de conversa” e sua utilização é permitida para contatos iniciais, mantidas sempre a personalidade da prestação do serviço jurídico, a imagem, o poder decisório e as responsabilidades do profissional;



Ferramentas tecnológicas:

Permitida a utilização como auxílio para conferir maior eficiência ao trabalho do advogado, tais como ferramentas de busca avançada, seleção de documentos e pesquisa jurisprudencial;



Grupos “whatsapp”:

É permitida a participação de advogados em grupos em que haja relações pessoais ou profissionais. Muito embora se tenha feito menção expressa a um dos aplicativos existentes, pressupõe-se que o mesmo se aplica a outros, como o Telegram, por exemplo;



Lives nas redes sociais e Youtube:

Permitida a realização de lives, respeitados os ditames éticos. Aqui também, curiosamente, fez-se menção específica a uma plataforma, mas se supõe que o mesmo se aplique a outras, como o Vimeo, por exemplo;



Patrocínio e impulsionamento nas redes sociais:

São permitidos, desde que não se trate de publicidade contendo oferta de serviços jurídicos. Imagina-se que o regulador, aqui, tenha em mente qualquer outra atividade do advogado ou do escritório como, por exemplo, a realização de uma campanha de cunho social ou uma homenagem a alguém ou a uma entidade, mas é algo ainda a ser testado;



Redes sociais:

simplesmente esclarece que é permitida a presença do profissional nas redes sociais, desde que respeitados os ditames éticos. Em especial, é necessário muito cuidado para que as imagens e o linguajar não fujam do padrão de discrição e sobriedade.

Como se vê, o Provimento 205/2021 tem a preocupação maior de esclarecer e orientar, à luz do fundamento constitucional e do regramento infraconstitucional do exercício da advocacia, que não permitem qualquer iniciativa ou comportamento que denote mercantilização da profissão. Por outro lado, não há como negar a necessidade de se garantir aos profissionais em início de carreira ou aqueles com menor poder aquisitivo a possibilidade de apresentar à comunidade, em caráter meramente informativo, o seu trabalho. E, nesse sentido, os meios eletrônicos são bem eficientes.

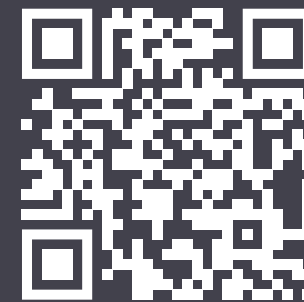
O objetivo, portanto, é alcançar o equilíbrio entre esses pontos e o recente Provimento 205/2021 se propõe a fazê-lo de forma objetiva, deixando claro que as iniciativas de advogados ou sociedades de advogados nas mídias eletrônicas não são proibidas em si, desde que sejam respeitados os requisitos do Código de Ética e Disciplina do CFOAB e do próprio Provimento. É fundamental que todos aqueles que venham a desenvolver essas atividades tenham conhecimento profundo desse novo regramento, de modo a não se exporem, e a seus clientes, a processo fiscalizatório ético e eventual sanção.

26



Ações de Marketing Jurídico essenciais para uma sociedade de advogados prosperar

por **Juliana Pacheco**



Leia e saiba mais

27

Não tenho dúvidas de que muitos dos colegas que lerão este capítulo, assim como eu, lembram-se perfeitamente que mencionar a palavra “marketing” no universo jurídico, por si só, soava como algo errado. E isso não faz muito tempo.

É verdade que o Provimento 94/2000 abriu portas para tratarmos da publicidade na advocacia, entretanto, “marketing” ainda era um tabu. Nesse sentido, nada mudou com o advento do Código de Ética e Disciplina da OAB de 2015. Pelo contrário, ao trazer em seu capítulo VIII o título “Da Publicidade Profissional” e nenhuma menção ao termo “marketing”, deixou claro que nele não haveria nenhuma evolução para nos oferecer. Mas desde 2019 as discussões sobre a temática se intensificaram e em 2021 tivemos um grande avanço, por vezes não reconhecido, com o Provimento 205/2021.

Admito que o Provimento 205 não esclarece todas as questões e não define todos os limites com precisão, entretanto o progresso que ele trouxe à matéria é inegável.

Você se lembra que de 2019 a 2021 tivemos audiências públicas promovidas pelo grupo de estudos que estava incumbido de propor uma atualização ao Provimento 94/2000 e que existia uma consulta sobre o tema no site da OAB Nacional? Você sabia que somente 17.000 (dezessete mil) advogados responderam à pesquisa? Sabia que destes poucos advogados que responderam o formulário, a maioria deles apoiava ideias conservadoras em relação à publicidade na advocacia, e não uma disrupção com o nosso legado?

Só estou lembrando esses fatos, pois ainda hoje, assim como naquela época, escuto de advogados, que a OAB só proíbe e que eles não têm sucesso devido às limitações impostas. E sempre me pergunto: se as regras vigentes são tão nocivas assim, por qual motivo essa “massa” de advogados insatisfeitos não se pronunciaram em momento oportuno? Além disso, como explicar escritórios e advogados de sucesso que cresceram e se fortaleceram sem infringir as regras da publicidade na advocacia?

Enfim, para encerrar este breve pensamento, concluo que: é mais fácil reclamar do que fazer. E que muitos dos que reclamam, pouco se dedicam às ações de marketing permitidas e que dão resultados satisfatórios àqueles que as executam.

E aproveito para encorajá-lo a se perguntar: Eu sei o que é marketing jurídico? Eu conheço as ações que podem ser executadas? Eu as executei? Por que não? Ou... Onde posso melhorar?

Minha proposta é trazer para você neste breve capítulo algumas dicas rápidas, sequenciadas e eficazes para serem praticadas na sua sociedade de advogados.

Um pouco sobre marketing

Segundo Philip Kotler (2024, p. 59), conhecido como o “pai do marketing”, em sua mais nova obra, existem dois tipos de empresas, as conservadoras e as progressistas, e ele elenca várias características de cada uma delas.

Como elencar ações que farão muito mais sentido às sociedades de advogados progressistas, ou seja, aos escritórios que ativamente buscam e reforçam sua posição competitiva no mercado, listarei algumas características destes negócios, as que entendo mais relevantes voltadas ao

setor jurídico, para que possa se identificar com elas:

- ✓ Dispõe de uma organização adaptável e flexível;
- ✓ Possui rede de parceiros e está sempre aberta a novas oportunidades;
- ✓ Investe em marketing digital;
- ✓ Preocupa-se em posicionar sua marca de maneira precisa e viva;
- ✓ Navegar no mundo do seu cliente e possui visão holística e proativa sobre desafios e oportunidades;
- ✓ Percebe as soluções tecnológicas como investimento e não como gasto;
- ✓ Diferencia-se pelo relacionamento que gera com seus clientes;
- ✓ Valoriza a experiência do cliente e soluções customizadas;
- ✓ Precifica de maneira dinâmica e personalizada;
- ✓ Fideliza seus clientes por se tornar essencial em sua vida.

Nem todos esses atributos precisam estar presentes em todos os projetos do escritório, mas se estiverem na essência do seu pensamento estratégico, significa que representam o DNA da sociedade, portanto, busca sempre estar à frente de seus concorrentes no mercado em que atua e de maneira adequada.

Agora que já esclareci para quem se destina este capítulo, seguirei com as dicas que prometi.

Dicas para um marketing jurídico eficiente e eficaz

Antes de iniciar a organização de seus pensamentos para a execução de ações de marketing para a sua sociedade de advogados, é necessário que tenha um planejamento estratégico para a banca. E não me refiro aqui a nada muito formal não, mas o mínimo de discussões, conclusões e documentação sobre o que pretende para o escritório e qual é a forma proposta para alcançar suas pretensões. Esta visão clara de futuro é condição sine qua non para iniciarmos o seu plano de marketing.

O **Provimento 205/2021** em seu artigo segundo diz:

***I - Marketing jurídico:** Especialização do marketing destinada aos profissionais da área jurídica, consistente na utilização de estratégias planejadas para alcançar objetivos do exercício da advocacia;*

Como vemos, a definição de marketing jurídico trouxe consigo a ideia ampla de planejamento, estratégia e objetivos. Sendo assim, o mercado jurídico incorporou oficialmente a percepção de que marketing não é apenas divulgação, mas algo muito mais profundo, que analisa o negócio, o mercado, os serviços e planeja estrategicamente como alcançar os objetivos pretendidos pelos sócios da sociedade de advogados.

Desta forma, fica a pergunta que não quer calar: O que você pretende para o seu escritório de advocacia? Já projetou como fará para chegar lá?

Se não, responda estas perguntas o quanto antes e antes de passar para a próxima etapa, pois o plano de marketing e suas ações, possuem a finalidade de suportar e auxiliar no caminho que o levará à sua visão de negócio.

Se sim, já conseguimos discorrer sobre as ações de marketing que irão

auxiliar na realização dos seus objetivos e vamos seguir com os estudos e definições que não podem faltar em seu plano:



01. Marca

A marca é o coração de toda a comunicação de um negócio e antes de planejarmos como ele será divulgado, precisamos de fato delimitá-la. Para isso, é necessário inicialmente compreendermos “quem somos”.

A sua marca será a composição da sua essência com a sua intenção de projeção, ou seja, primeiro constate seus princípios, sua missão e sua natureza. Depois, analise quais características devem ser exaltadas para aproximar você do seu público-alvo e então terá os elementos que deverão ser usados para a formatação de layout e estilo da sua marca.

Desta forma, a marca que será publicizada estará coerente com a sua substância e atraente para aqueles que você deseja conquistar simpatia, seja para aproximar ou para fidelizar.

Um escritório que se diz moderno, tecnológico e deseja conversar com o mundo do agronegócio, por exemplo, poderia investir na cor verde e em fontes e avatares nada rebuscados, mas muito simples e objetivos. Enquanto um escritório mais tradicional, conservador, pragmático e que

conversa com empresas e empresários, deveria aplicar cores sóbrias, fontes mais estilosas e uma linguagem mais polida. Por outro lado, uma banca voltada ao público feminino, por exemplo, pode ser muito mais intimista, usar uma linguagem informal e aplicar tons rosas e pastéis em sua logo.

Enfim, a grafia, a logo, os ícones e o “tom” a ser usado na sua comunicação, irão variar de acordo com a sua essência e a sua clientela.

Muitas das vezes este processo de criação da marca é negligenciado, ou fica ultrapassado com as novas diretrizes da banca. Nunca é tarde para se reposicionar e valer-se de um rebranding. O que importa é realinhar sua marca para o momento que esteja vivendo, caso necessário.

No final das contas, o fundamental é que a sua marca não “brigue” com você e esteja expressando com clareza e coerência o seu cerne.

30

02. Portfólio de serviços

Ao desenvolver o planejamento estratégico do escritório, tanto o mercado, quanto a sua sociedade serão avaliados, e necessariamente são analisadas as oportunidades, forças, ameaças e fraquezas. Ao final desta imersão, você precisa ter definidos os serviços que serão prestados, mesmo que eles ainda sofram ajustes ao longo do tempo.

Os serviços precisam ser detalhados e documentados com a indicação de um nome sugestivo que identifique intuitivamente do que tratam; área e/ou advogados que os executam; um resumo com uma breve

apresentação, como se você explicasse para um interessado o que realmente são; o escopo do que é feito em cada etapa ou atividade que será desempenhada; as entregas que serão percebidas pelo cliente: reuniões, relatórios, documentos; os benefícios evidenciando seus diferenciais e sua proposta de valor; o público-alvo, que poderá variar em cada serviço; eventos jurídicos e não jurídicos para o público-alvo; os meios de comunicação, digitais ou não, que são especializados no público-alvo, ou que, mesmo não sendo direcionados, são consumidos por ele; os concorrentes e qualquer informação adicional que puder reunir.

O detalhamento dos serviços será útil para alinhar as atividades internas; definir o seu escopo:

o que fazem e o que não fazem; auxiliar na elaboração do contrato de honorários: objeto, entregas e comunicação; material de estudo para novos colaboradores; material de apoio para elaboração de textos para apresentações, site institucional e posts; identificação do público-alvo: onde ele está e quais meios de comunicação ele consome; colaborar com a agenda de eventos que a banca deverá participar; além de indicar os concorrentes específicos para cada serviço e com isso cooperar na definição de possíveis parceiros, de escritórios para fazer benchmarking e de sociedades para usar como exemplo do que não fazer.

Ou seja, a identificação dos serviços no planejamento estratégico e detalhamento em fase posterior, gerará benefícios para o escritório não apenas nas ações de marketing propriamente ditas, mas em toda a estrutura de comunicação interna e na organização da banca.

Portanto, a dica é: detalhe por escrito o seu portfólio de serviços ao menos com os dados aqui indicados e use este documento como base para toda a comunicação interna e externa sobre o que a sua sociedade de advogados faz.

03. ■ Público-alvo

A compreensão pormenorizada do perfil do seu cliente ou parceiro, a depender do serviço, é a terceira peça do quebra-cabeça que o levará a conseguir uma boa comunicação e os resultados esperados com o marketing jurídico.

Linguagem, formato, temas e meios são os itens de definição neste ponto.

O que interessa aqui é identificar a pessoa com quem você deverá conversar, ou seja, quem é ou quem são as pessoas físicas que influenciam ou tomam a decisão em uma possível contratação dos seus serviços advocatícios.

Nem sempre você concluirá que é o próprio dono de uma empresa, ou o beneficiário direto dos serviços. Em vários casos, encontrará outros interlocutores que fazem diferença na cadeia decisória de uma contratação, para quem deverá providenciar uma comunicação assertiva e, em alguns casos, ativa.

Diante do exposto e da importância deste tópico, dedique-se a compreender melhor o seu “cliente”, pois é para ele que você deverá se divulgar e é considerando suas características que sua publicidade precisa se alinhar.

Lembre-se que para cada área, projeto e/ou serviço, poderá existir um público distinto. Sendo assim, nada de preguiça nesta etapa de estudos para o seu plano de marketing, ok?

Para finalizar, resalto que nem toda publicidade que promoverá terá o intuito de prospectar novos clientes ou de fidelizar os já existentes. Poderá se comunicar com outras intenções, que as auxiliarão na conquista dos seus objetivos.

Nesses casos, pode ser que os estudos anteriores não se alinhem e que precise de uma definição específica para direcionar esta comunicação aos destinatários que não são os clientes. Essa hipótese ocorrerá nas ações em que o interlocutor for outros advogados ou outros profissionais com o intuito de parcerias; estudantes de direito com a intenção de que sejam estimulados a buscarem seu escritório para estagiarem; organizadores de eventos que poderão convidá-lo para uma participação como palestrante em um congresso destinado à sua clientela, por exemplo.

Enfim, o público-alvo irá variar de acordo com a mensagem que será comunicada, não necessariamente será o seu cliente e cada comunicação precisa ser muito bem pensada, conforme veremos a seguir.

31

04. ■ Comunicação

Seja na comunicação interna ou externa, para clientes ou para possíveis clientes, para parceiros ou outros interlocutores, ela precisa estar alinhada com os três itens abordados anteriormente: marca, serviços e público.

A marca estabelece o “tom” da mensagem e às vezes o seu conteúdo, no caso de algumas publicidades profissionais. Os serviços indicam “o que” será informado, a mensagem em si. E o público-alvo fixa “para quem”, “onde” e “como” a comunicação deve ocorrer.

De nada adiantam estudos e análises bem elaboradas sobre o mercado e o escritório, se a comunicação não for eficaz. E somente é eficaz, a comunicação que consegue levar ao destinatário da mensagem o sentido que o remetente realmente queria expressar.

Este ponto é um fator de diferenciação muito valioso em uma sociedade de advogados. Usar meios, formatos e linguagem adequada em cada situação requer estudo e investimento.

Em mais de duas décadas transitando em pequenos, médios e grandes escritórios de advocacia em todo Brasil, não tenho dúvidas de que a comunicação é um desafio e um elemento que pode definir o sucesso ou o fracasso de uma banca. É por isso que sou uma apaixonada pelo tema e busco difundir a importância da comunicação eficaz tanto no endomarketing, quanto na divulgação externa das sociedades de advogados.

32 Para concluir este item, usarei uma frase que não é minha e que desconheço o autor: *“a comunicação não é o que você fala, mas o que o outro compreende”*. Por isso, antes de expressar algo, conheça quem irá receber a sua mensagem!

Como ficam os sócios?

Não podemos ignorar que as sociedades de advogados são formadas por seus sócios e que ainda podem contar com outros advogados em seu quadro. Portanto, precisamos mencioná-los, afinal de contas, pessoas conversam com pessoas e não com PJs.

Desta feita, é recomendado que o posicionamento dos sócios, associados e demais advogados, também esteja compatível com a comunicação planejada para a sociedade.

Os advogados precisam buscar o seu reconhecimento como autoridades

nos temas de sua especialidade e demonstrar isso para o público através de suas participações em comissões, congressos e demais atividades relacionadas.

No caso das redes sociais, por exemplo, padronizar uma capa do escritório para todos, usar o collab nas publicações, mesclar posts pessoais com profissionais, poderá aumentar o engajamento dos perfis do escritório, e ainda transmitir a ideia de vinculação entre profissional e sociedade de advogados, humanizando mais o escritório e aproximando as pessoas dele.

A autoridade reconhecida nos advogados ajudará a conquistar confiança e credibilidade para o escritório. Além disso, as marcas jurídicas muitas das vezes se confundem com os próprios sócios. Dado isso, investir na construção do status de autoridade para os advogados, é uma excelente estratégia na construção de uma marca forte para a sociedade.

O que terceirizar?

Iniciarei esta última tônica dizendo aquilo que acredito que não deve ser terceirizado: a produção de conteúdo.

Isso mesmo, não terceirize a sua produção de conteúdo.

Se você está apto a usar uma ferramenta de IA para auxiliá-lo, por exemplo, na elaboração de um artigo, a fim de que a linguagem fique mais acessível ao perfil do seu cliente e que consiga definir tópicos em sua abordagem, tudo bem, pois estará usando algo como apoio e não como substituto do seu conhecimento e poder de decisão.

Mas contratar uma agência para produzir a base do conteúdo que será divulgado é, na minha opinião, um erro que trará vários impactos

negativos, na medida que provavelmente o conteúdo não exprimirá na essência as suas ideias, seu posicionamento, seu modo de portar, e isso empobrece o seu posicionamento e sua jornada para ser reconhecido como uma autoridade.

Produzir conteúdo é diferente de dar vida e publicidade a ele. Minha sugestão é que você e demais advogados da banca elaborem o conteúdo e, posteriormente, deixem que uma agência de marketing jurídico digital desenvolva as peças de divulgação em formatos distintos para se adequarem aos meios de comunicação que são consumidos pelo destinatário final da publicidade de conteúdos jurídicos que será feita.

Terceirize a criação da sua marca, ou seja, a logomarca e suas aplicações, somente após alinhar com o prestador de serviço o que ela deverá exprimir.

Contrate alguém para desenvolver seu site. Não precisa ser um site extraordinário e caro, busque algo que caiba em seu orçamento, que seja de fácil manutenção, que possua as páginas essenciais para a sua apresentação, do conteúdo que irá produzir e que reúna características técnicas importantes como:

plataforma moderna, rapidez, responsividade em aparelhos diferentes, otimização para o Google e integração com redes sociais e WhatsApp.

Contrate uma agência de marketing especializada na área jurídica para cuidar da sua divulgação digital externa no seu site e redes sociais e interna nos grupos de WhatsApp, intranet e terminais de informação do escritório.

Não perca seu tempo aprendendo a criar artes para posts e agendamento de publicações, dedique seus momentos à advocacia, à produção de conteúdo, ao networking e ao atendimento de clientes.

Por fim, devemos compreender que não há fórmula mágica para que uma sociedade de advogados seja reconhecida como uma boa “marketeira”, no bom sentido da palavra, é claro. Além disso, não há sorte que desponha um escritório entre tantos outros, mas sim, muito estudo, estratégia, esforço e investimento, para que os resultados sejam alcançados e os louros colhidos.

Espero que as dicas expostas por mim e suas explicações, possam ter levado a você reflexões e ideias para executar um marketing jurídico cada vez mais eficiente e eficaz, sem infringir a ética da nossa profissão!

33



Por que muitas sociedades de advogados não conseguem prospectar de maneira adequada?

por **Alexandre Motta**

34



A pergunta do título de nosso artigo é realmente uma questão delicada em um planejamento de marketing completo e, infelizmente, uma realidade que muitos sócios se deparam nos dias de hoje. Em um mercado bastante saturado (hoje o Brasil é o país que mais tem advogados no mundo), a importância em gerar novos negócios acaba tirando o sono de advogados que precisam crescer seus escritórios e abastecer todo o ecossistema que depende desse faturamento mensal.

Mas como fazer com que esse procedimento seja atuado da maneira correta e traga os lucros que tanto queremos? Como consultor de marketing jurídico há mais de 25 anos, percebo que existem alguns “problemas-chave” que constantemente voltam a bater na minha porta para serem corrigidos nos escritórios. Obviamente, não temos espaço para

destrinchar todos aqui, mas quero me concentrar em um destes cenários que realmente vem sendo um pesadelo dentro de muitas sociedades desvencilhadas de conhecimento prático do marketing jurídico. Estou falando aqui da falta de entendimento do que são os benefícios reais que serão vendidos em uma fase prospectiva realmente forte e de resultados.

É incrível perceber o número de escritórios que ainda não chegou à conclusão de que tudo que os clientes querem é sanar suas dores e sofrimentos, sejam eles tributários, trabalhistas, societários ou quaisquer problemas que estejam sendo uma dor de cabeça em suas vidas no exato momento. É isso, e apenas isso, que interessa ao cliente.

A verdade é que ninguém gosta de precisar de um advogado, mas, sinceramente, duvido que os fantasmas da vida adulta cotidiana não façam qualquer ser humano normal, com rotina social e emprego, eventualmente precisar da ajuda de um amigo jurídico. Posto isso, você já deve ter visto milhares de colocações, em especial nas redes sociais, de advogados mostrando suas qualificações, seu CV, a estrutura do seu escritório, o prêmio que ganhou, etc. A pergunta é: porque você acha que isso vai trazer clientes? Não me entenda da maneira errada. Essas ações são excelentes do ponto de vista institucional, o problema aqui é que muitos (e muitos e muitos e muitos e muitos) advogados acreditam que essas ações tem cunho prospectivo e que um cliente possa olhar para o CV deles e falar “Nossa, esse cara tem um currículo impressionante, vou contratar para nos defender”. A mente de quem contrata um advogado não funciona assim.

Ok, mas como funciona então essa mente prospectiva? Simples: ela quer benefícios reais, que funcionem no dia a dia dela.

Partindo do princípio de que você já conhece seu público alvo, sua persona escolhida e quais os principais problemas que estes sofrem (se você não tem noção do que eu estou falando, temos um problema muito maior do que somente a prospecção), você, como advogado que vem defendendo esses clientes, esse tipo de mercado e que está acompanhando o cenário atual, certamente consegue gerar conteúdo mostrando quais os erros, os truques, os detalhes e dicas de como não ser “importunado” por esses problemas recorrentes, não? É isso que as pessoas querem saber e que faz termos conteúdo adequado para prospecção, o que eu chamo de “temas de conversação com o mercado”. É isso que usaremos para gerar “produtos” dentro de um plano estruturado, prospectando assim pessoas/empresas que tenham os mesmos tipos de problemas.

Para facilitar a criação destes temas de conversação com o mercado, eu criei o que seria um “caminho” para seguirmos, coletando informações

até chegarmos em um produto final. Obviamente a criação destes atrativos é um trabalho a ser acompanhado de perto e conversado amplamente pelos sócios, mas quero compartilhar aqui, com os amigos advogados, minha metodologia para auxiliar na composição destes temas. Vale lembrar que este é um caminho evolutivo que vai do ponto 1 ao 6 e que esse processo pode ser repetido várias vezes para a criação de produtos diversos, em diferentes áreas e públicos (obviamente se existir a possibilidade de prospecção consecutiva dentro do escritório). Vamos lá?

01

Área do Direito:

Tudo começa com a área do direito que foi escolhida para ser a “frente” prospectiva do momento. Acredito que essa etapa é extremamente simples e não necessite muita explicação.

02

Ramificação:

aqui já estamos falando de entender, dentro da área prospectiva escolhida acima, quais as ramificações exatas que podem ser trabalhadas e qual efetivamente escolhemos para estar à frente desta prospecção no momento. Um exemplo, apenas para ficar mais claro: dentro

do Direito Tributário, podemos trabalhar, entre outros pontos:

- Planejamento tributário;
- Detecção de impostos indevidamente recolhidos ou excessivamente recolhidos;
- Recuperação de créditos;
- Saneamento fiscal;
- Consulência verbal ou escrita versando sobre os tributos em geral (diretos, indiretos, contribuições sociais, de intervenção econômica, previdenciárias e taxas), a respeito de suas respectivas incidências, isenções ou imunidades;
- Elaboração de defesas administrativas e consultas fiscais;
- Acompanhamento de eventuais inquéritos policiais, originários da prática, em tese, de ilícitos fiscais e tributários;

- Elaboração de pareceres e estudos tributários objetivando a legitimidade e constitucionalidade de obrigações fiscais;
- Elaboração de declarações de imposto de renda das pessoas físicas, objetivando planejamento tributário e máxima redução da carga fiscal;
- Defesas judiciais em execuções fiscais;
- Propositura de ações para recuperação de créditos, anulação de cobranças, declarações de ilegalidade e/ou inconstitucionalidade de tributos em geral;
- Atuação preventiva e contenciosa.

Tudo isso acima são “ramificações” do Direito Tributário que podem ser trabalhados individualmente na fase prospectiva.

Obviamente não consigo colocar todas as áreas do direito aqui, mas você, com certeza, sabe todas ramificações possíveis de serem trabalhadas dentro de sua área de atuação, certo?

36

03

Qual a Dor?

Qual a dor efetiva que esta ramificação está tirando do seu público alvo? Como falamos anteriormente, este talvez seja o passo mais importante no entendimento do que faz um tema/produto prospectivo ser relevante e “comprado” rapidamente pelo mercado.

04

Para Quem?

Dentro do seu público alvo, qual o tipo de persona que mais sente essa dor apresentada? Importante fazer um levantamento profundo de quem são e seus comportamentos.

05

Tema/Produto:

Apenas fazendo o estudo dos itens anteriormente pontuados, já saímos automaticamente com um tema ou produto, afinal de contas, dentro de nossa área de atuação e ramificação que sabemos atuar, temos uma dor que é de importância bastante relevante para meu público alvo. Porém geralmente esse tema tem um nome ou característica jurídica, o que é certeza de fracasso se anunciado ao mercado nesse formato. O público leigo não quer ler juridiquês e ignora as tentativas de escritórios nesse sentido. Isso nos traz para o último item de nosso caminho de criação de temas abaixo.

06

Filtro de Marketing:

Aqui a ideia é converter o tema criado nas fases anteriores, que geralmente vem com o juridiquês embutido, em linguagem que gera curiosidade do mercado em entender quais os benefícios reais que aquele determinado escritório pode melhorar na vida deles. É importante entender que o público alvo, na maioria esmagadora das vezes, é leigo e, portanto, existem muitos e muitos ângulos de fala diferenciados que podemos assumir para captar a atenção do mesmo. Para ficar mais claro, vou exemplificar aqui alguns destes ângulos (não todos, mas alguns realmente importantes). Imagine, portanto, que eu tenha que vender, por exemplo, o trabalho de atuar com o passivo trabalhista de uma empresa. Veja abaixo alguns “ângulos de fala” que poderíamos assumir para traduzir isso para diferentes públicos leigos.

**Ângulo Professor**

Exemplo: “Entenda quais os riscos que sua empresa corre quando tem passivo trabalhista”.



Ângulo Números

Exemplo:

“Os 5 maiores riscos de ter passivo trabalhista em sua empresa”.



Ângulo Negativo

Exemplo:

“Veja quais os prejuízos de empresas que tem passivo trabalhista exagerado”.



Ângulo Erros

Exemplo:

“Passivo Trabalhista: os erros que podem prejudicar a imagem da sua empresa”.



Ângulo Positivo

Exemplo:

“Veja quais os ganhos que empresas tem quando trabalham o passivo trabalhista corretamente”.



Ângulo Como

Exemplo:

“Como fazer o acerto do seu passivo trabalhista e ganhar da concorrência”.



Ângulo História

Exemplo:

“Conheça a empresa que não trabalhou seu passivo trabalhista e que saiu do mercado em menos de um ano”.



Ângulo Perguntas

Exemplo:

“Por que o acerto do passivo trabalhista pode salvar uma empresa?”

E é exatamente isso que vemos hoje nas postagens de escritórios que entenderam que é esse tipo de linguagem facilitadora que gera a curiosidade do público alvo real.

Exemplos práticos da trilha de prospecção

Vamos exemplificar toda essa trilha para ficar mais fácil o entendimento? E para não falar que deixei ninguém de fora, vou fazer um exemplo para escritórios que buscam pessoa jurídica e outro para busca de pessoa física.

Começando pela **pessoa jurídica**, um exemplo poderia ser esse:

1 – Qual a área do Direito escolhida para a prospecção?

Direito Tributário.

2 – Qual a ramificação do Direito Tributário que será usada na prospecção?

Recuperação de Créditos.

3 – Qual a dor que a Recuperação de Créditos está tirando do mercado?

Receber de volta valores pagos indevidamente ou excessivamente.

4 – Quem, do nosso público alvo, escolhemos para ser beneficiado por esse trabalho?

Empresas de Transportes.

5 – Qual o tema/produto adequado para essa situação e público?

Tributos sobre créditos de ICMS.

6 – Como ficaria esse tema trabalhado pelo filtro de marketing que facilita e gera curiosidade para nosso público?

ICMS para transportes:

Como reaver valores pagos em sua integralidade.

Então está aí: “ICMS Para Transportes: Como Reaver Valores Pagos Em Sua Integralidade” é a estrela do momento para o público PJ. Esse é o produto que será “vendido” em todas as nossas ações de marketing, sejam elas pontuais (palestras, cafés da manhã, adwords, impulsionamentos, parcerias, etc.), sejam institucionais (artigos escritos, vídeos-artigos, entrevistas, etc.).



Vamos fazer essa brincadeira para **pessoa física** também, para termos os dois lados da moeda? Vamos lá.

1 – Qual a área do Direito escolhida para a prospecção?

Direito Previdenciário.

2 – Qual a ramificação do Direito Previdenciário que será usada na prospecção?

Reaposentação.

3 – Qual a dor que a Reaposentação está tirando do mercado?

Ajudar a atingir novo patamar de aposentadoria.

4 – Quem, do nosso público alvo, escolhemos para ser beneficiado por esse trabalho?

Ex-bancários a partir de 65 anos.

5 – Qual o tema/produto adequado para essa situação e público?

Trâmites viabilizadores em como entrar neste novo patamar.

6 – Como ficaria esse tema trabalhado pelo filtro de marketing que facilita e gera curiosidade para nosso público?

Reaposentação:

Entenda como ex-bancários conseguem aumentar sua aposentadoria em até 40%.

Então está aí: “**Reaposentação: Entenda Como Ex-Bancários Conseguem Aumentar Sua Aposentadoria Em Até 40%**” é a estrela do momento para o público PF. Esse é o produto que será “vendido” em todas as nossas ações de marketing, sejam elas pontuais (palestras, cafés da manhã, adwords, impulsionamentos, parcerias, etc.), sejam institucionais (artigos escritos, vídeos-artigos, entrevistas, etc.).

Resultados do trabalho: produtos fresquinhos para serem trabalhados, tanto para aqueles que querem prospectar clientes pessoa jurídica, quanto pessoa física.

Acredito que o problema da falta de benefícios reais a serem vendidos na fase de prospecção de um escritório, seja um dos reais motivos pelo qual alguns advogados não conseguem ter acesso mais rapidamente a novos contratos e clientela ampliada. Afinal de contas, nada mais focado do que oferecer algo importante para aquela exata pessoa que sabemos que está necessitando precisamente daquele produto. Nada mais direto.

Obviamente existem outros problemas (e não são poucos) que impedem o escritório a chegar em um patamar adequado de prospecção, mas esses vão ficar para outro artigo.

Dica final

Conseguimos falar sobre tirar as dores do cliente e vender mais fácil? Ótimo. Quer ampliar essa atividade e ganhar esse cliente para toda sua vida? Fácil. Torne-se o guardião dele. Antevêja tudo que está acontecendo no mercado e seja o primeiro a corrigir e precaver esse cliente de ser vítima de mais problemas.

Porém entenda, desde já, que isso se faz individualizadamente, não coletivamente. Imagine seu cliente receber um e-mail ou uma newsletter dedicada exclusivamente a ele, com um assunto que interessa ao mesmo, os problemas que, se não cuidados em breve, vão gerar dor de cabeça e ainda a ideia de que você quer expandir essa conversa pessoalmente para maiores detalhes... Você basicamente está falando para ele: “Aproveite sua vida com coisas que lhe interessam. No que tange os assuntos X, Y e Z pode deixar que estamos atentos e não deixaremos nada chegar até você”. Que empresário ou pessoa física não gostaria disso? É basicamente você blindar seu cliente para que ele nunca mais tenha surpresa com problemas. Você se torna, basicamente, o guarda costas permanente de sua clientela. E tenha certeza, eles vão saber retornar o “favor” em forma de fidelização comercial eterna.

40



Marketing estratégico e Branding

Explorando como esses conceitos se aplicam no contexto específico de uma sociedade de advogados de sucesso.

por **Stanley Martins Frasão**



Leia e saiba mais

41

A aplicação desses conceitos (Marketing Estratégico e Branding) ao mercado jurídico deve sempre respeitar as particularidades da profissão e, crucialmente, as normas éticas e estatutárias da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), como a Lei 8.906/1994 (Estatuto da Advocacia e da OAB), o Código de Ética e Disciplina da OAB, e o Provimento 205/2021 do Conselho Federal da OAB, que regulamenta a publicidade e a informação na advocacia.

Situação Prática Ilustrativa: "Silva & Associados Advocacia Empresarial"

A sociedade de advogados "Silva & Associados", um escritório com cerca

de 20 anos de atuação, reconhecido no mercado por sua expertise em direito empresarial, com foco particular em fusões e aquisições (M&A) e direito tributário complexo. Seu público-alvo são grandes e médias empresas, nacionais e multinacionais, que necessitam de assessoria jurídica estratégica em operações sofisticadas e questões fiscais de alta complexidade.

"Silva & Associados" logrou grande sucesso mercadológico, sendo frequentemente citado em rankings especializados e atraindo clientes de alto perfil. Analisa-se o composto de marketing (Mix de Marketing) que contribui para este sucesso, considerando as especificidades da Advocacia.

Análise do Composto de Marketing de "Silva & Associados"

Aplicando os 4 P's do Marketing ao caso de "Silva & Associados":

01. Produto (Service):

- **O que é oferecido:** O "produto" de uma sociedade de advogados são seus serviços jurídicos. No caso de "Silva & Associados", o foco está em serviços altamente especializados em M&A e direito tributário. Isso significa oferecer conhecimento técnico profundo, experiência em negociações complexas, capacidade de análise estratégica e soluções jurídicas inovadoras para problemas empresariais desafiadores.
- Este "Produto" se alinha com o conceito de **Valor Funcional e Valor Percebido**. O valor não está em um objeto físico, mas na utilidade e no impacto positivo que a assessoria jurídica de alta qualidade traz para o cliente (redução de riscos, otimização fiscal, sucesso em operações estratégicas). A especialização cria um Valor Percebido elevado, porque os clientes buscam expertise específica para suas necessidades complexas. A qualidade do serviço, a confiança na equipe e os resultados alcançados são os principais drivers desse valor percebido.
- **Motivo do Sucesso:** A profunda especialização e a entrega consistente de serviços de alta qualidade em nichos complexos (M&A, tributário) diferenciam "Silva & Associados" de escritórios generalistas. Eles se posicionam como experts, o que atrai clientes que valorizam a segurança e a eficácia em assuntos críticos para seus negócios.

02. Preço:

- **Como é definido:** A precificação na advocacia pode variar (hora trabalhada, valor fixo por projeto, êxito). Escritórios de alto nível como "Silva & Associados" geralmente utilizam uma combinação, com forte base no valor da hora dos profissionais e, em alguns casos, precificação baseada no valor percebido ou no sucesso da operação para o cliente. Seus preços tendem a ser premium, refletindo a alta especialização e reputação.
- **Preço** é tudo o que o cliente sacrifica. Para os clientes de "Silva & Associados" (grandes empresas), o sacrifício monetário é alto, mas a Sensibilidade ao Preço é menor em comparação com a importância de uma assessoria jurídica correta e estratégica. O preço elevado é justificado pelo alto Valor Percebido e pela confiança na capacidade do escritório de resolver problemas complexos e gerar resultados positivos.
- **Motivo do Sucesso:** A estratégia de precificação premium reforça o posicionamento do escritório como líder e especialista. Clientes dispostos a pagar mais buscam a segurança e a excelência que o escritório promete e entrega, criando um ciclo virtuoso de valor e preço.

03. Praça (Place/Channels)

- **Como o cliente acessa:** A "Praça" refere-se a como o cliente acessa o serviço. "Silva & Associados" possui escritórios em centros

financeiros importantes (como São Paulo e Rio de Janeiro), facilitando o acesso físico para reuniões e negociações. No entanto, na advocacia moderna, a "Praça" também é digital. Um site profissional e funcional, sistemas seguros para troca de informações e a disponibilidade dos advogados por meios eletrônicos são cruciais.

- O conceito de **Canais** e a ideia de **multicanal/omnichannel** são relevantes. O escritório oferece múltiplos pontos de contato (físico, digital, telefônico) para garantir que os clientes possam interagir de forma conveniente e eficiente.
- **Motivo do Sucesso:** A presença em locais estratégicos e uma infraestrutura digital robusta garantem acessibilidade e profissionalismo, elementos importantes para clientes corporativos que operam em ambientes dinâmicos e muitas vezes globais

04. Praça (Place/Channels)

- **Como o escritório se comunica:** Esta é a área mais sensível na advocacia devido às restrições éticas. A "Promoção" de "Silva & Associados" não se baseia em publicidade massiva ou captação ostensiva de clientela, o que é vedado pelo Estatuto da OAB e pelo Código de Ética. Em vez disso, foca em construir e comunicar **Credibilidade e Reputação**.
- A comunicação busca atingir objetivos como **Conhecimento, Identificação e Convicção**. A ideia de **Comunicação 360°** se aplica na coordenação de diferentes canais permitidos para transmitir a mensagem do escritório.

- **Lei 8.906/1994 (Estatuto da OAB):** Estabelece as bases da profissão e as vedações à mercantilização da advocacia.
- **Código de Ética e Disciplina da OAB:** Detalha os deveres do advogado, incluindo as regras sobre publicidade profissional (Capítulo VIII). Proíbe a captação de clientela ou a mercantilização.
- **Provimento 205/2021 do CFOAB:** Regulamenta a publicidade e a informação na advocacia, permitindo a publicidade informativa (com moderação e discrição), mas vedando a publicidade ativa (que incite o litígio), a ostensiva, a que promova a captação de clientela ou a mercantilização. Permite o uso de redes sociais e impulsionamento, desde que para fins informativos e sem caráter mercantilista.

• Aplicações em "Silva & Associados":

- **Reputação e Networking:** A principal forma de "Promoção" é a construção de uma sólida reputação ao longo do tempo, baseada na excelência do trabalho e na conduta ética. Referências de clientes satisfeitos e de outros profissionais são cruciais ("Marketing hoje refere-se a cultivar uma relação com muitas pessoas de tal maneira que muitas pessoas transmitam o seu recado."). A participação ativa em associações de classe e eventos do setor empresarial também é fundamental para o networking e a visibilidade.
- **Marketing de Conteúdo/Liderança de Pensamento:** Publicação de artigos em revistas especializadas, jornais de negócios e no próprio site do escritório; participação como palestrantes em seminários e webinars. Isso demonstra expertise (construindo Conhecimento e Credibilidade) e atrai a atenção de potenciais clientes que buscam soluções para os problemas abordados. Esta prática está alinhada com a publicidade informativa permitida pelo Provimento 205/2021.

43

- **Website e Presença Digital:** Um site institucional que apresenta a equipe, áreas de atuação, histórico e publicações, sempre em conformidade com as normas da OAB. O uso de redes sociais é focado em compartilhar conteúdo informativo e institucional, não em publicidade direta ou captação.
- **Motivo do Sucesso:** A "Promoção" de "Silva & Associados" é bem-sucedida porque foca na construção de Credibilidade e Confiança, elementos essenciais para a contratação de serviços jurídicos complexos. Ao respeitar rigorosamente as normas da OAB, o escritório reforça sua imagem ética e profissional, o que gera um reconhecimento no mercado jurídico. A liderança de pensamento os posiciona como referência em suas áreas de atuação, atraindo clientes que buscam os melhores especialistas.

Motivos do Grande Sucesso Mercadológico

44

O grande sucesso mercadológico de "Silva & Associados" (e de escritórios similares) pode ser explicado pela aplicação estratégica dos elementos do Mix de Marketing, sempre dentro dos limites éticos e legais da advocacia:

01

Foco e Especialização (Produto):

Ao se especializar em nichos de alta complexidade, o escritório se diferencia e se torna a escolha natural para clientes com essas necessidades específicas.

02

Posicionamento Claro (STP):

O escritório tem um **Targeting** bem definido (grandes/médias empresas, operações complexas) e um **Posicionamento** claro como especialista de ponta, o que facilita a atração do público certo.

03

Entrega de Alto Valor Percebido (Produto e Preço):

A excelência técnica e a capacidade de resolver problemas complexos geram um alto valor percebido, justificando a precificação premium e fidelizando clientes. Em caso de dúvida, procure a OAB de sua seccional.

04

Acessibilidade Profissional (Praça):

A combinação de presença física estratégica e canais digitais eficientes garante que o cliente possa acessar os serviços de forma conveniente e segura.

05

Construção de Reputação e Credibilidade (Promoção):

A "Promoção" ética, focada em liderança de pensamento, networking e excelência no serviço, constrói a reputação e a confiança necessárias para atrair e reter clientes de alto valor, em total conformidade com as normas da OAB.

Em essência, o sucesso de "Silva & Associados" reside em sua capacidade de ser, de fato, um escritório de excelência, e de comunicar essa excelência de forma ética e estratégica, construindo relacionamentos de longo prazo baseados em confiança e resultados.

Advocacia, dados e estratégia:

por que a prática do Business Development e do Legal Operations são indispensáveis ao crescimento estruturado dos escritórios.

por **Alexandra Maffra** e **Celina Salomão**



Leia e saiba mais

45

Introdução

A advocacia vive um ponto de inflexão. Escritórios que antes operavam exclusivamente com base em relacionamentos e competências técnicas, hoje se deparam com um mercado cada vez mais competitivo, orientado por dados, eficiência e diferenciação estratégica. A velocidade da transformação digital, a consolidação da inteligência artificial (IA), a sofisticação dos clientes e o avanço de boas práticas de governança pressionam escritórios a superarem o tradicionalismo técnico-jurídico. O foco se desloca para a manutenção de um crescimento sustentável, direcionado por visão estratégica do negócio, excelência operacional, geração de valor e organização de dados.

Neste novo contexto, o Business Development (BD), ou Desenvolvimento de Negócios, em português, e Legal Operations (Legal Ops) ou Eficiência Jurídica, ganham protagonismo.

Embora mais consolidadas em mercados jurídicos nos Estados Unidos e no Reino Unido, as práticas de BD e Legal Ops ainda têm um longo caminho a ser percorrido no Brasil. Por aqui, muitos escritórios em rota de crescimento operam sem priorizar a organização de processos internos, o planejamento estratégico para desenvolver negócios e a gestão de todo o conhecimento produzido internamente. Essa miopia operacional e organizacional, na prática, compromete a capacidade dos escritórios de:

- 01 Identificar oportunidades rentáveis;
- 02 Crescer de forma estruturada;
- 03 Estabelecer times multidisciplinares e, sobretudo,

- 04 Entregar valor por meio de soluções alinhadas às expectativas de seus clientes empresariais, que é o foco aqui abordado.

Este artigo tem como objetivo provocar uma reflexão sobre o papel e a conexão entre as atividades de Business Development (BD) e Legal Operations (Legal Ops), como essenciais ao crescimento estruturado e perene dos escritórios em um mercado onde clientes cada vez mais exigentes ditam as regras de contratação.

46 Cabe afirmar que o mercado jurídico vem passando por transformações significativas diante do avanço da tecnologia e do uso da inteligência artificial, que não apenas alteram a rotina e a formação dos profissionais, mas também demandam uma nova abordagem sobre como gerir e expandir negócios jurídicos. Essa nova realidade exige que escritórios de advocacia repensem a prestação de serviços e a maneira como estabelecem processos internos, desenvolvem pessoas e definem estratégias aptas a contribuir para o crescimento do negócio.

É nesse contexto que ganham destaque os conceitos de Business Development e Legal Operations como pilares que, ao atuarem de forma integrada, permitem alinhar eficiência operacional às iniciativas voltadas para a geração de receitas recorrentes. Escritórios internacionais como Dentons, Linklaters e Norton Rose Fulbright, por exemplo, já enxergam a prática do BD e do Legal Ops como diferenciais competitivos na captação e fidelização de clientes empresariais, que também colocam em prática tais pilares.

Os pilares do Legal Operations e do Business Development

A tecnologia e a inteligência artificial estão provocando transformações profundas na prestação do serviço jurídico. Ferramentas de automação, jurimetria e análise de documentos estão tornando mais eficiente o trabalho técnico, mas isso por si só não garante competitividade. A verdadeira diferenciação vem da habilidade e da capacidade da liderança em enxergar a prestação do serviço jurídico **como um negócio**, que busca oportunidades de crescimento por meio de seus clientes. E, como tal, o escritório precisa de processos, pessoas e tecnologias voltadas para uma gestão ágil e eficiente alinhada às demandas e expectativas de seus clientes.

Enquanto Legal Operations trata da eficiência operacional, da estruturação e melhorias de processos, da gestão ágil, bem como da organização e análise de dados internos com foco em resultados; o Business Development depende dessa organização interna para encontrar formas de identificar novas oportunidades, entender preferências e perfis de contratação, fortalecer relacionamentos com decisores e oferecer serviços jurídicos alinhados às questões de negócios dos clientes. Somente a partir de informações organizadas é possível enxergar novas oportunidades e, acima de tudo, saber o que fazer para desenvolver negócios de forma proativa.

Vale esclarecer, que as iniciativas de BD e de Marketing Jurídico são totalmente distintas, embora complementares. Em termos bastante simplificados, **as ações de BD são executadas a nível individual** (do advogado/a para o cliente ou prospect) com foco em abordagens estratégicas, que vão desde o relacionamento inicial com o (s) contratante (s) até o fechamento do negócio pelo advogado/a. Já as **ações de Marketing são voltadas para o posicionamento institucional** do escritório (ações do escritório para o mercado) que proporcionam a criação de *awareness* sobre as competências da banca e estimulam a necessidade do *prospect*

em conhecer mais a respeito dos serviços oferecidos.

Como estamos tratando de BD e, tendo em vista a velocidade das mudanças provocadas pela tecnologia, pode-se afirmar que a prestação do serviço jurídico vai muito além da entrega final de alta qualidade e tecnicamente impecável. Os clientes estão mais exigentes. Empresas valorizam cada vez mais a contratação de escritórios que compreendem o seu negócio, se comunicam com clareza, antecipam riscos de forma proativa e propõem soluções que impactam os resultados do negócio. Para desenvolver negócios nesse contexto, é preciso gerenciar as informações, engajar pessoas, estruturar os dados e desenhar fluxos e processos, que viabilizem respostas precisas às seguintes questões de BD, tais como:

- Quais áreas do escritório geram mais receita (e quais não);
- Quais assuntos têm maior rentabilidade;
- Quais os índices de conversão das propostas;
- Quais os perfis dos clientes com maior potencial de crescimento;
- Quais demandas têm maior margem de contribuição;
- Qual o perfil dos contratantes dos serviços;
- Quais prazos ou fluxos estão gerando gargalos operacionais.

Esse tipo de visão do negócio só é possível com uma estrutura de Legal Ops bem desenhada e integrada ao time de BD, por sua vez, responsável por fazer as análises estratégicas e direcionar os sócios/as e advogado/as sêniores na execução de iniciativas, inclusive as do próprio Marketing, que viabilizam e impulsionam o crescimento do escritório por meio da fidelização e da captação de clientes com o perfil identificado como estratégico.

Conforme mencionado anteriormente, alguns escritórios já reconhecem que investir na gestão do conhecimento e na estruturação dos dados

internos é essencial para impulsionar a geração de negócios (BD), ganhar produtividade e se diferenciar da concorrência. No Brasil, a experiência das autoras comprova que fluxos e processos até existem, mas muitas vezes falta a interoperabilidade entre os sistemas e o compartilhamento tempestivo de informações entre as áreas de prática e administrativas dos escritórios. Há situações em que as áreas contratam ferramentas, modelam as visões, parametrizam os dados, fazem a gestão e, quando compartilham as informações, estas refletem apenas uma parte de toda a estória. No final, nada se comunica e, tampouco, permite uma visão consolidada, por sua vez, indispensável à tomada de decisões pela liderança do escritório.

Fato é que, escritórios que desejam crescer de forma ordenada, inovar e manter relevância precisam fechar esse gap. **Não se faz Business Development olhando para fora com um sistema desorganizado por dentro.** Sem eficiência operacional e organização de informações relevantes ao negócio (LegalOps), a prática do BD fica reduzida a atividades muito aquém das estratégias de crescimento dos escritórios.

Note-se ainda, que a **eficiência operacional** (processos, fluxos e ferramentas) somada à **eficiência organizacional** (pessoas, dados e conhecimento) dos escritórios traduz-se igualmente, em um **diferencial competitivo para quem atende clientes empresariais**. Cada vez mais, os departamentos jurídicos valorizam e optam por contratar escritórios que demonstram agilidade e assertividade na comunicação, acurácia das informações e que entregam não apenas qualidade, mas agregam valor ao negócio do cliente. E, de preferência, com o menor custo.



Por que a gestão de dados (novo modelo Legal Ops) é crucial para a geração de novos negócios

A organização de dados confiáveis é um dos pilares fundamentais para o sucesso e o crescimento sustentável de iniciativas de Business Development (BD) nos escritórios. Esse cuidado não se resume apenas a armazenar informações, como tradicionalmente ocorria. Envolve criar processos consistentes para coletar, organizar, validar e analisar dados que orientem e propiciem a tomada de decisões estratégicas pela liderança. E, com isso, usar a Inteligência Artificial com toda a responsabilidade envolvida, partindo da premissa que ela será treinada e aprenderá a partir da sua base real de conhecimento e inteligência jurídica (e do negócio).

Principais benefícios da gestão dos dados (Legal Ops):

48

01.

Base para decisões estratégicas:

Estratégias de BD dependem de informações precisas sobre preferências dos clientes, histórico de contratação, precificação, serviços e rentabilidade por área e índices de conversão de propostas, por exemplo. Sem entender isso, as decisões viram suposições, que elevam riscos, aumentam os custos de captação, impactam a produtividade e reduzem as chances de conversão de propostas financeiramente mais relevantes.

02.

Identificação de oportunidades:

somente com dados estruturados e validados, é possível identificar tendências de mercado, mapear oportunidades de crosssell e upsell, entender perfis de clientes ideais e antecipar demandas, direcionando esforços para ações com maior potencial de retorno.

03.

Monitoramento de resultados:

O acompanhamento dos indicadores de BD permite avaliar a eficácia de iniciativas, identificar gargalos, ajustar estratégias e garantir que os objetivos estejam alinhados ao crescimento do escritório.

04.

Relacionamento com clientes:

A personalização do atendimento só é possível quando os dados sobre histórico, preferências e necessidades dos clientes são organizados e facilmente acessíveis, via ferramenta de CRM, por exemplo. Isso fortalece a experiência do cliente e contribui para aumentar as chances de fidelização e de recomendação do escritório pelos clientes satisfeitos.

05.

Eficiência operacional e inovação:

Dados confiáveis permitem que equipes de BD e Legal Operations atuem de forma coordenada, otimizando processos, reduzindo retrabalho, facilitando a implementação de automação, aplicando IA, e acelerando o ciclo de geração de negócios.

O **Legal Operations** organiza e potencializa a Eficiência do Negócio (pessoas, processos e tecnologia), para que o **Business Development** direcione as ações coerentes para a geração de novos negócios. Juntas, essas frentes criam a base para um escritório escalável, estratégico e preparado para o futuro (que já chegou!).

Conclusão

Sem dados estruturados, não há estratégia. Não há crescimento sustentável. Se o seu escritório não está cuidando dos dados (monitorar, tratar, automatizar e aplicar IA), através de um Projeto de Eficiência - Legal Ops estruturado, certamente o departamento jurídico do seu cliente está olhando para isso.

Só há um caminho possível, caro leitor: gerar valor agregado aos serviços prestados (mitigação de riscos, prevenção, antecipação de cenários, proposição de novos modelos...) e criar um plano de desenvolvimento de negócios alinhado a essa estratégia de inovação.

A crescente pressão por resultados, transparência, eficiência e diferenciação faz com que as práticas de Business Development e Legal Operations deixem de ser diferenciais para se tornarem, hoje, requisitos de competitividade.

Acreditamos, no entanto, que o que hoje chamamos de requisitos de competitividade, num futuro próximo, será requisito de permanência ou existência no mercado jurídico, diante das novas e complexas demandas propostas pelos nossos clientes, reflexo da nova economia digital global.



Colaboração inteligente como alavanca de diferenciação competitiva

por **Bruno Strunz**



Leia e saiba mais

50

Ao longo dos últimos anos, uma palavra começou a surgir em diversos sites de escritórios de advocacia: colaboração.

Do dia para noite, escritórios passaram a se autointitular “colaborativos” e esse movimento se deve, em grande parte, ao trabalho da professora Heidi K. Gardner, por meio dos seus dois livros: *Smart Collaboration: How Professionals and Their Firms Succeed by Breaking Down Silos* (em tradução livre, Colaboração inteligente: como profissionais e suas empresas têm sucesso ao derrubar silos) e *Smarter Collaboration: A New Approach to Breaking Down Barriers and Transforming Work* (em tradução livre, Colaboração mais inteligente: uma nova abordagem para derrubar barreiras e transformar o trabalho).

Graças a uma extensa pesquisa, Gardner conseguiu demonstrar que uma das principais alavancas de inovação no mercado jurídico com e sem tecnologia terá relação direta com o nível de colaboração entre as áreas dos escritórios (ou, para escritórios boutique, até por meio da colaboração com parceiros e outros escritórios de advocacia).

Porém, antes de aprofundarmos nesse tema, é importante definirmos o termo “colaboração inteligente” e, principalmente, o que NÃO se encaixa nessa categoria.

O que não é colaboração!

“

Bruno, pode ficar tranquilo, somos altamente colaborativos aqui no nosso escritório. Estudamos juntos na faculdade, nos conhecemos há anos, temos um clima muito bom no escritório.

”

Sim, relacionamentos internos e cultura são fundamentais para que a colaboração efetivamente ocorra, mas não é sobre isso que estamos falando.

Afinal, como transformar “clima bom” em um plano de ação?

Além disso, há outras ideias equivocadas ao abordarmos esse tema, já que colaboração inteligente não é:

Cross-selling:

Quando a sócia do Contencioso Cível entra em contato com o sócio do Trabalhista em função de uma consulta feita por um cliente da sua área, ou por meio de uma iniciativa proativa de cross-selling, tais dinâmicas, embora importantes, não representam esse conceito de colaboração. Nesse tipo de situação, cada área ainda está atuando de forma isolada e segmentada.



Auditoria legal (due diligence):



O fato do seu escritório realizar trabalhos de due diligence também não significa que adotou uma estratégia de colaboração inteligente. Com exceção da simbiose entre a área Tributária e o time de M&A, por exemplo, os trabalhos de auditoria ainda são conduzidos com esse olhar segmentado, em que cada área analisa as suas próprias contingências.



Dessa forma, “colaboração inteligente” é uma estratégia que adota uma visão integrada e multidimensional dos problemas, das dores e necessidades dos clientes e seus negócios, por meio da criação de produtos inovadores, que o cliente dificilmente conseguiria desenvolver internamente.

Um exemplo comum dessa visão é a área de Wealth Planning (Planejamento Patrimonial e Sucessório), que utiliza uma abordagem multidisciplinar em relação aos desafios e objetivos dos clientes, envolvendo as áreas de Direito de Família, Tributário, Societário, inclusive com potencial impacto em outras jurisdições.

Colaboração inteligente e os objetivos dos clientes

Quais são os principais desafios e as preocupações de negócio dos nossos clientes?

Apenas a título exemplificativo:

- ✓ Inovação
- ✓ Tecnologia
- ✓ Gestão de pessoas
- ✓ Reputação
- ✓ Clientes
- ✓ Concorrência
- ✓ Questões regulatórias
- ✓ Compliance
- ✓ Ataques cibernéticos
- ✓ ESG
- ✓ Instabilidade macroeconômica
- ✓ Conflitos geopolíticos
- ✓ Cadeia de suprimentos

Note que, em momento algum, listei necessariamente uma área específica do Direito.

Ou seja, os problemas dos nossos clientes não possuem uma etiqueta “Contencioso cível”, “Trabalhista”, “Tributário”, nós é que colocamos essa etiqueta neles.

É a famosa miopia da especialização, já que, para um martelo, tudo parece prego.

Recordo-me de uma amiga que, durante anos, sofreu com enxaquecas fortíssimas. Diversas consultas médicas e incontáveis exames, ninguém conseguia encontrar a origem delas. Até que, um certo dia, ela, em uma consulta de rotina com uma nova nutricionista, ouviu a seguinte provocação:

“Me parece que você tem intolerância à lactose. E se cortássemos a lactose da sua dieta durante um mês para testarmos essa hipótese?”

Aquele foi o primeiro mês em anos que ela não teve nenhum episódio de enxaqueca.

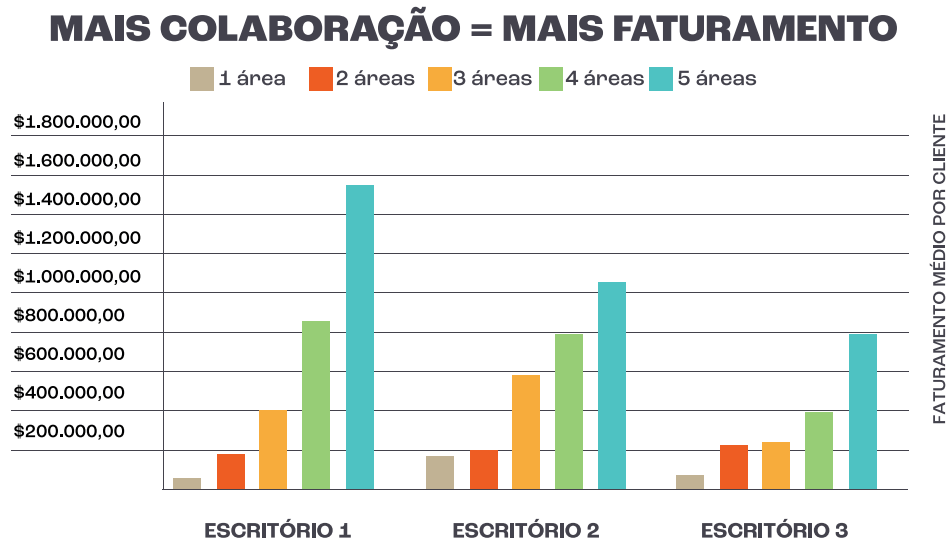
Enquanto adotarmos apenas uma visão limitada das dores e necessidades dos clientes, teremos dificuldade em gerar valor nas nossas parcerias, simplesmente por não conseguir enxergar além da nossa própria área de atuação.

Benefícios da colaboração

Nos meus treinamentos e projetos de consultoria, faço questão de enfatizar aos meus clientes que “confio em Deus, o resto me mostre os números”. Para fomentar essa cultura cada vez mais orientada a dados (data-driven) no mercado jurídico, precisamos efetivamente trazer mais dados para as nossas discussões!

Caso contrário, corremos o sério risco de permearmos a nossa tomada de decisão por nothing more than feelings (nada além de sentimentos), o que, convenhamos, funciona bem apenas na música.

Por esse motivo, os estudos conduzidos pela professora Gardner e seu time foram fundamentais para mapearmos os reais benefícios dessa abordagem colaborativa, conforme destacado no gráfico a seguir:

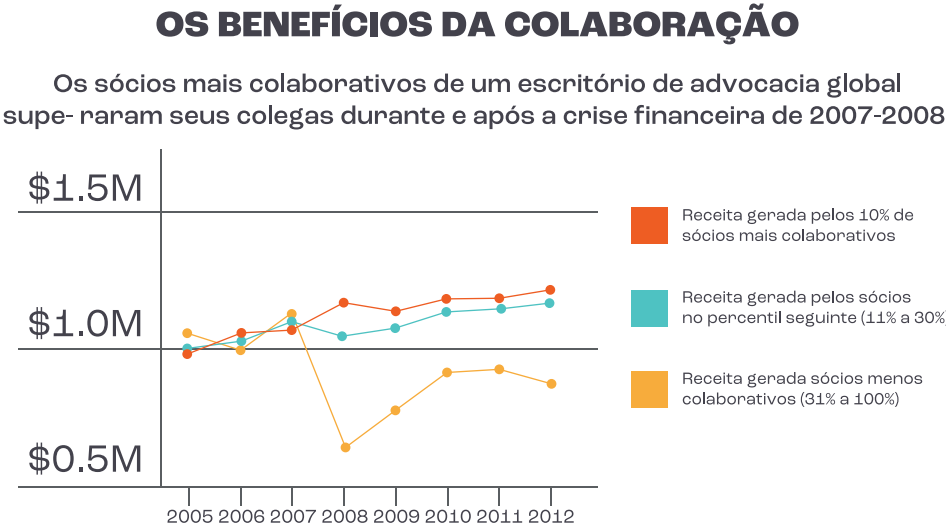


Esse gráfico analisa o faturamento médio por cliente de três escritórios de advocacia distintos, e a evolução desse indicador com base no número de áreas que atendem um determinado cliente. Em primeira análise, a conclusão pode parecer óbvia: quanto mais áreas atendem um cliente, o faturamento médio do escritório aumenta.

Agora, faço um convite para analisar novamente o gráfico, sob a ótica de percentual de crescimento por cada área adicional.

O **Escritório 1**, por exemplo, obteve um crescimento significativo ao subir de três para quatro áreas e, na sequência, de quatro para cinco áreas atendendo um determinado cliente. O crescimento, nesse caso, não é linear, e sim exponencial!

E mesmo em ciclos de crise, como o estouro da bolha imobiliária nos EUA no ano de 2008, é possível notar o impacto positivo desse tema no faturamento das sócias e dos sócios mais colaborativos de um escritório de advocacia global, conforme destacado em estudo publicado na Harvard Business Review:



É possível perceber que os sócios menos colaborativos não somente tiveram uma queda significativa de faturamento no auge da crise de 2008, como também não conseguiram recuperar a sua performance pré-crise nos anos seguintes.

No estudo que mapeou o DNA dos rainmakers e que serviu de base para

o livro *The Activator Advantage: What Today's Rainmakers do Differently*, os autores destacam o case de sucesso do escritório global Baker McKenzie, que na sua unidade da América do Norte, obteve um aumento de faturamento superior a 40% ao adotar uma abordagem mais colaborativa como parte do seu plano de negócios.

Mas, afinal, por que isso ocorre? Por que uma abordagem colaborativa resulta em benefícios significativos para o escritório e para o cliente?

Porque quanto mais áreas atendem um determinado cliente, há um incremento no posicionamento do escritório dentro daquele cliente específico, ampliando os vínculos e pontos de contato.

O Contencioso Cível interagindo com o Departamento Jurídico, o Trabalhista com o pessoal de Recursos Humanos, o Tributário com time do Financeiro, a equipe de M&A com Novos Negócios, e por aí vai.

54 Quanto mais pontos de contato com diferentes áreas dentro de um cliente, maior a capacidade de entendimento e compreensão das dores, necessidades e preocupações daquele cliente, sob um olhar multidimensional. E exatamente em função desse olhar multidisciplinar, surgem oportunidades de inovação.

Assim, deixamos de apenas colocar a nossa “etiqueta” nas dores dos clientes.

Adicionalmente, essa ampliação da presença no cliente também permite a negociação de contratos altamente orientados ao ganha-ganha, em função do ganho de escala. O raciocínio é simples: quanto mais o cliente investe conosco e maior o nosso impacto no seu negócio, melhores as condições financeiras da nossa parceria com ele.

Quanto maior o número de pontos de contato e assuntos que coordenamos em um determinado cliente, há um aumento significativo no nosso

custo de troca. Não é fácil o cliente trocar um fornecedor que é valorizado por diversos departamentos e coordena diferentes assuntos na sua organização.

Por fim, soluções multidisciplinares normalmente sofrem menos com a comoditização, pois esse tipo de solução não é facilmente comparável, uma vez que o impacto e a entrega de valor para o cliente são, potencialmente, mais significativos quando comparados a entregas isoladas.

Para corroborar com essa perspectiva, vale trazer a visão de um executivo jurídico de uma empresa pertencente ao índice Fortune 100 nos EUA:

“

“Diferentemente do que pensam, a maioria dos advogados é substituível. Por exemplo, consigo achar um bom tributarista na maioria dos escritórios. Mas quando esse advogado se junta com o seu time de propriedade intelectual, regulatório e contencioso, não conseguiria facilmente encontrar um outro time desses em outro escritório.”

”

Em resumo:
o todo é maior do que a soma das partes!

A construção de autoridade e influência no desenvolvimento de negócios: os desafios da advocacia em um mercado jurídico mais competitivo do que nunca

55

por **Fernando Gomes Xavier**

Introdução

O mercado jurídico atravessa uma mudança estrutural que desafia escritórios a repensarem sua forma de se relacionar com clientes, de se posicionarem publicamente e de gerarem novos negócios. Se em décadas anteriores a técnica e a reputação consolidada eram suficientes para garantir crescimento e longevidade, hoje esse modelo não se sustenta. Clientes menos fiéis, departamentos jurídicos mais sofisticados e a multiplicação de fontes de informação alteraram de forma definitiva as regras do jogo.

Nesse cenário, marketing e business development deixaram de ser

consideradas em como backoffice para se tornarem frentes essenciais de todo escritório que deseja crescer. Não se trata de peças publicitárias ou de eventos sociais ocasionais, mas da construção deliberada de uma imagem de autoridade e de uma estrutura de geração de negócios. O futuro dos escritórios será definido pela capacidade de transformar presença em relevância e improviso em estratégia.

Não se trata de substituir a técnica, que continua a ser o núcleo da advocacia, mas de cercá-la de condições para que seja vista, reconhecida e escolhida pelo mercado. Esse movimento exige uma revisão profunda da forma como os escritórios comunicam seus diferenciais, cultivam relacionamentos e estruturam a geração de negócios.

Marketing como pilar de reputação e diferenciação

O marketing aplicado ao setor jurídico não deve ser confundido com a mera promoção de serviços. Seu papel é estratégico, pois molda a percepção do mercado sobre o escritório e fortalece sua reputação. A construção de uma marca sólida passa pela definição clara de valores, cultura e proposta de valor, traduzidos em identidade visual, linguagem de comunicação e coerência institucional.

Nesse processo, a personalização da marca assume centralidade. Escritórios que soam genéricos tendem a competir por preço ou por volume, enquanto aqueles que conseguem articular uma proposta clara e distintiva criam vínculos mais duradouros. O cliente de hoje não busca apenas competência técnica; ele procura confiança, empatia e clareza sobre o que pode esperar da relação. Ao comunicar-se de forma consistente, o escritório não apenas se torna visível, mas também previsível, o que aumenta sua capacidade de fidelização.

O ambiente digital reforça essa necessidade. Decisões de contratação começam, cada vez mais, em pesquisas online e interações em plataformas profissionais, como o LinkedIn. Estar presente não significa apenas ter um site; significa ocupar espaços com conteúdo relevante, participar de debates que importam e projetar autoridade em torno de temas estratégicos. Estamos na era da Economia dos Criadores (Creators Economy). Advogados que produzem artigos, participam de podcasts, comentam tendências ou compartilham análises em redes sociais ampliam o alcance da marca e, ao mesmo tempo, criam confiança antes mesmo do contato direto com potenciais clientes.

É nesse ponto que surge uma distinção fundamental: a diferença entre autoridade e influência. Muitos advogados possuem autoridade técnica, são reconhecidos como referências por seus pares, dominam áreas espe-

cíficas do conhecimento e gozam de prestígio acadêmico ou institucional. Entretanto, essa autoridade não se converte, necessariamente, em negócios. A influência, por sua vez, é a capacidade de projetar essa autoridade para o mercado, alcançando clientes, empresas e formadores de opinião do setor. Sem influência, a autoridade permanece restrita; sem autoridade, a influência se esvazia. A combinação das duas é o que transforma conhecimento em reputação de mercado e reputação em novas oportunidades.

Esse movimento revela uma mudança estrutural: a marca institucional permanece importante, mas tem cada vez menos impacto na geração de negócios. Quando sócios e associados se tornam porta-vozes do escritório, a autoridade deixa de depender apenas de um grupo (ou rainmaker) e passa a ser distribuída, tornando-se mais resiliente e autêntica.



Business Development como competência estruturada

Se o marketing projeta a imagem e posiciona o escritório, o business development é a engrenagem que transforma essa presença em oportunidades concretas. Durante muito tempo, a advocacia acreditou que captar clientes era fruto de talentos individuais, restrito a um perfil de sócio naturalmente inclinado à vida comercial. Esse modelo, centrado na figura do rainmaker carismático, ainda persiste em muitos escritórios, mas tem se mostrado insuficiente.

A concentração de originação em poucos profissionais é um dado alarmante. Pesquisas internacionais indicam que até noventa por cento do crescimento de muitos escritórios depende de menos de dez por cento dos sócios. Essa dependência gera vulnerabilidade, dificulta a sucessão e ameaça a sustentabilidade do negócio. O caminho seguido pelas principais bancas internacionais foi inequívoco: investir na formação de sócios em desenvolvimento de negócios. Entre as cem maiores firmas dos Estados Unidos, mais de setenta por cento já estruturam programas de treinamento em business development.

Esse movimento parte da constatação de que o desenvolvimento de negócios não é um dom inato, mas uma competência que pode ser aprendida e cultivada. Estudos como o Rainmaker Genome Project, que analisou milhares de sócios ao redor do mundo, revelaram que a maioria ainda insiste em práticas ultrapassadas e contraproducentes. Em contraste, o perfil dos chamados ativadores mostrou resultados consistentes e superiores. Esses profissionais tratam o desenvolvimento de negócios como rotina, reservam tempo em suas agendas, participam ativamente de redes de relacionamento e oferecem valor aos clientes de forma contínua. A previsibilidade e a consistência substituem o improviso e os picos de esforço.

O framework do ativador pode ser resumido em três dimensões complementares: comprometimento, conexão e criação de valor.

Comprometimento significa encarar o desenvolvimento de negócios como parte inegociável da agenda, criando cadência para a execução. Ativadores não deixam propostas sem resposta por semanas; estabelecem padrões claros, como enviar todas as propostas em até 48 horas, realizar follow-ups consistentes e priorizar uma lista realista de contatos estratégicos, entre dez e trinta clientes, prospects e parceiros. A disciplina de tempo e foco é o que diferencia o esforço episódico de prática estruturada.

Essa disciplina se traduz em metas objetivas. Um exemplo simples, mas eficaz, é a definição de uma meta SMART: específica, mensurável, alcançável, realista e temporal. O ativador não trabalha com desejos vagos, mas com objetivos claros, como aumentar sua carteira de negócios em 25% nos próximos doze meses. Esse tipo de meta orienta a escolha de clientes prioritários, define quais prospects devem ser adicionados à lista e quais parceiros merecem maior atenção, criando uma conexão direta entre esforço e resultado.

A conexão refere-se à forma como se constrói e se nutre a rede. Ativadores equilibram amplitude e profundidade: mantêm presença em redes amplas, mas aprofundam relações críticas com contatos-chave. Isso inclui gestão de stakeholders, parceiros e iniciativas de cross-selling, sempre apoiada por mecanismos de governança interna que recompensem quem gera negócios coletivamente. A rede de um ativador não é um acúmulo aleatório de nomes, mas um sistema de relacionamentos ativos, com frequência de interações definida e alinhada aos objetivos estratégicos.

Por fim, a criação de valor é o elemento que sustenta a diferenciação. Pesquisas como a conduzida pela Gartner, registrada em The Challenger Sale, mostraram que o principal fator na decisão de compra de um cliente é a capacidade de receber insights que ampliem sua visão sobre oportunidades e riscos. Os ativadores sabem disso. Em vez de liderarem com credenciais e histórico, oferecem ideias que ajudam o cliente a enxergar novas possibilidades, apoiadas por dados, histórias de sucesso e provas concretas. Essa capacidade de entregar valor desde o primeiro contato não apenas aumenta a taxa de conversão, como também fortalece a percepção de parceria.

A transformação desse modelo em hábito coletivo é o verdadeiro desafio para os escritórios brasileiros. Ao invés de depender de poucos indivíduos, a criação de uma cultura comercial compartilhada, que forme ativadores em escala, amplia a resiliência, distribui a responsabilidade pelo crescimento e reduz a dependência de talentos isolados. É esse movimento que diferencia escritórios preparados para o futuro daqueles que permanecem reféns do acaso.

Contratação corporativa e o papel das conexões estratégicas

Outro aspecto que reforça a necessidade de profissionalizar o business development é a mudança no processo de decisão das empresas. Já não vivemos a época em que a escolha de um escritório era feita exclusivamente pelo diretor jurídico ou pelo executivo principal. Hoje, as contratações são cada vez mais coletivas, envolvendo gerentes, coordenadores e influenciadores internos.

Esse cenário exige que advogados cultivem redes amplas e diversificadas, que vão além de um único contato estratégico. A gestão de relacionamentos passa a ser estruturada em diferentes níveis: contatos

críticos, prospects em fase de aproximação, parceiros capazes de gerar indicações relevantes e conexões mais amplas em redes profissionais. O escritório que compreende essa lógica atua de forma proativa, organizando listas de relacionamento, definindo prioridades e estabelecendo rotinas de contato regulares.

A noção de que menos é mais torna-se particularmente importante. Trabalhar uma lista enxuta, mas altamente qualificada, permite ao advogado dedicar tempo e atenção consistentes, evitando esforços dispersos e aumentando a previsibilidade dos resultados. Em um mercado onde a confiança se constrói no longo prazo, essa constância é um diferencial competitivo.

Essa perspectiva amplia a própria definição de marketing e de desenvolvimento de negócios. Não se trata apenas de abrir portas, mas de manter o ciclo em movimento: da primeira interação ao projeto piloto, da entrega ao debriefing, do aprendizado ao próximo convite. Relações sólidas não são construídas em gestos isolados, mas na soma de pequenas interações que, ao longo do tempo, criam confiança. Escritórios que entendem essa lógica evitam os picos de esforço reativos e cultivam um fluxo contínuo de oportunidades.



Considerações finais

Marketing e business development, quando tratados de forma integrada, representam não apenas ferramentas de visibilidade ou de crescimento, mas verdadeiros pilares de gestão. Eles traduzem a identidade do escritório, constroem autoridade, cultivam relacionamentos e estruturam a geração de negócios de forma previsível e sustentável.

O futuro da advocacia não será decidido apenas pela qualidade técnica - que continua sendo fundamental -, mas pela capacidade de transformar reputação em estratégia e de profissionalizar o desenvolvimento de negócios. Escritórios que compreendem essa realidade assumem protagonismo e se tornam menos dependentes de talentos individuais. Os que permanecem presos à lógica do improviso correm o risco de perder relevância.

59 Na advocacia contemporânea, ser reconhecido como rainmaker deixou de ser um dom ou privilégio de poucos. Tornou-se resultado de método, disciplina e cultura organizacional. O escritório que entende isso garante não apenas crescimento, mas longevidade.



Ementas TED-I da OAB de São Paulo sobre Marketing Jurídico

Publicidade, marketing jurídico, redes sociais, questões éticas relevantes.

É permitida a divulgação de vídeos com conteúdo jurídico de caráter informativo ou explicativo por meio de tráfego pago (impulsionamento) dos advogados e dos escritórios de advocacia, nas páginas institucionais nas redes sociais, como Instagram e Facebook.

Não existe previsão de limites de gastos financeiros com esta contratação. O que existe é a proibição da 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.

Não é eticamente permitido incluir um link (como exemplo: saiba mais, clique aqui, conversar no WhatsApp, enviar mensagens) que permita ao internauta solicitar mais informações por meio do WhatsApp, ou por mensagens diretas no Instagram e no Facebook, uma vez que caracteriza o uso de meios ou ferramentas que influam de forma fraudulenta no seu impulsioneamento ou alcance. O que é permitido é que o advogado mencione que o interessado pode obter mais informações diretamente em seu escritório físico, tendo em vista que é possível que o advogado mencione expressamente o endereço do escritório nesses conteúdos, ou outras informações pessoais como telefone, e-mail e site.

Não é permitido que o advogado utilize suas redes sociais para ofertar e vender cursos on-line relacionados à área jurídica e utilizar tráfego pago para divulgar tais cursos, tendo em vista que tal permissão só é possível quando o público-alvo sejam advogados, estagiários ou estudantes de direito, e não público em geral.

Não é permitido que o advogado mencione o endereço de seu escritório, bem como suas redes sociais e telefone durante entrevista concedida a emissoras de Rádio e TV, Portais de Internet, Podcasts entre outros meios. Fundamentos Provimento 205/21 do Conselho Federal. Proc. 25.0886.2025.008054-2 - v.u., em 21/08/2025, parecer e ementa do Rel. Dr. LUIZ ANTONIO GAMBELLI, Rev. Dr. FABIO KALIL VILELA LEITE, Presidente Dr. JAIRO HABER.

61

Publicidade e Marketing Jurídico | Veiculação de Conteúdos Jurídicos Através de Mídias Sociais | Possibilidade - Limites Éticos a Serem Observados.

É possível à advocacia a utilização de publicidade de conteúdos jurídicos definida pelo Provimento 205/2021 do Conselho Federal da OAB, como sendo divulgação destinada a levar ao conhecimento do público conteúdos jurídicos, observando-se no marketing de conteúdo jurídico poderá ser utilizada publicidade ativa (Inciso VI do Artigo 2º), desde que não esteja incutida a mercantilização da profissão, a captação indevida de clientela ou emprego excessivo de recursos financeiros, ficando vedados meios ou ferramentas que influam de forma fraudulenta no seu impulso ou alcance (§5º do Art. 4º), observando que a participação da advocacia nesses casos, e, em vídeos ao vivo ou gravados, na internet ou nas redes sociais, assim como debates e palestras virtuais são possíveis, desde que observados os limites contidos nas normas do Código de Ética e Disciplina, dos artigos 39 a 47 do Código de Ética e Disciplina, não podendo induzir o leitor a litigar, nem promover captação de clientela. Precedentes: 01070-0; 6018/23; 5838/22; 6094/23; 6119/23; 019118-

-1; 8661-3; 5494/21; 002618-3; 002152-5; e, 004106-0. Proc. 25.0886.2025.004874-2- v.u., em 21/08/2025, parecer e ementa do Rel. Dr. PAULO DE TARSO ANDRADE BASTOS, Rev. Dra. KARINNE ANSILIERO ANGELIN BUNAZAR, Presidente em exercício Dra. MARCIA DUTRA LOPES MATRONE.

Publicidade no exercício da advocacia. utilização de marketing de conteúdos jurídicos. podcast: produção, participação e transmissão ao vivo. possibilidade. estrita observância do código de ética e disciplina e do provimento 205/2021 do cfoab. dignidade da pessoa humana e da advocacia. veto absoluto à mercantilização da profissão.

É possível a realização de transmissão de conteúdo jurídico ao vivo por recurso de mídia denominado podcast, desde que rigorosa e estritamente observadas as normas de regulação da publicidade e do marketing no exercício da Advocacia, estipuladas no Código de Ética e Disciplina [Artigos 39 a 47-A] e no Provimento nº 205/2021 [Artigos 2º, I a VIII; 4º, §§1º e 2º; 5º, §3º; e Anexo Único], ambos do Conselho Federal da OAB, pautadas pela busca constante da dignidade da pessoa humana e da Advocacia; pelo veto absoluto à mercantilização da atividade e coibição da captação de clientela; pela promoção da solidariedade e da lealdade profissional interclasse, coibindo a concorrência desleal; e pela preservação dos interesses da sociedade e do cliente, por meio da rigorosa guarda do sigilo profissional e por coibir a banalização dos temas tratados e a vulgarização dos valores humanos envolvidos, sendo terminantemente vedadas, dentre outras, as seguintes condutas:

- (a) empregar excessivo volume de recursos financeiros em sua produção;
- b) induzir à captação de clientela e à contratação dos serviços dos profissionais participantes;

c) fazer referências ou menções a decisões judiciais e a resultados de qualquer natureza, obtidos em procedimentos patrocinados pelos advogados (as) participantes;

(d) exibir listas ou mencionar clientes do respectivo escritório;

(e) utilizar casos concretos e divulgar seus resultados;

(f) estimular o litígio;

(g) expor publicamente pessoas envolvidas em procedimentos que atuam ou atuaram os advogados (as) participantes, sejam clientes ou não;

(h) promover o exibicionismo, a exaltação e a ostentação dos participantes e de seus escritórios.

Proc. 25.0886.2025.004106-0 - v.u., em 26/06/2025, parecer e ementa do Rel. Dr. JOÃO CARLOS RIZOLLI, Rev. Dr. EDSON JUNJI TORIHARA, Presidente Dr. JAIRO HABER.

Disponibilização de conteúdo jurídico técnico mediante assinatura paga | Advocacia digital | Atividade não configura mercantilização da profissão desde que respeitados os limites éticos | Inexistência de vedação expressa | Princípio da legalidade | Interpretação sistemática do CED/OAB e do provimento nº 205/2021. Voto divergente.

1. À luz do princípio da legalidade, e diante da ausência de vedação normativa expressa, deve prevalecer a liberdade profissional do advogado em promover a difusão de conhecimento jurídico mediante remuneração, sem que isso implique mercantilização da profissão. 2. É admissível, sob a ótica ética, a disponibilização de conteúdo jurídico técnico, genérico e informativo, por meio de assinatura paga em ambiente virtual vinculado ao escritório de advocacia, desde que o conteúdo não configure consultoria jurídica individualizada ou resposta a casos concretos, não se utilize de linguagem promocional nem incite a contratação de serviços

advocatícios e a publicidade mantenha-se dentro dos parâmetros de sobriedade, discrição e finalidade educativa previstos no Código de Ética e no Provimento nº 205/2021. 3. Tal prática se equipara, para fins éticos, à comercialização de livros e cursos jurídicos, já expressamente autorizada. 4. Precedentes: Proc. E-5.881/2022 e E-5.371/2020. Proc. 25.0886.2025.006299-2 - v.m., em 17/07/2025, parecer e ementa do Rel. Dr. MÁRCIO ARAÚJO OPROMOLLA, vencido o Rel. original Dr. PAULO DE TARSO ANDRADE BASTOS, Rev. Dr. JOSÉ LUIZ SOUZA DE MORAES, Presidente Dr. JAIRO HABER.

Exercício profissional | Plataforma digital | Reunião de banco de advogados | Startup | Possibilidade.

Não existe infração ética de advogado pertencer a banco de dados de Startup – Plataforma Digital que serve como guia ou ‘lista telefônica’ com a finalidade de facilitar o cliente de encontrar um profissional. Vedado oferecimento de serviços jurídicos por parte da Plataforma, sob pena de responsabilização dos sócios desta de exercício ilegal da profissão. Vedado a Plataforma indicar ou qualificar advogado(a) listados à clientes. Plataforma não poderá funcionar como agenciadora de clientes, sob pena de ser caracterizada agenciadora de causas e, consequentemente, o cliente advogado(a) listado responder por captação indevida de clientela com intervenção de terceiros (Plataforma). Vedado a utilização da plataforma para responder às consultas online de clientes. A busca pela modernidade e a advocacia do futuro jamais poderá afrontar os preceitos éticos. O advogado deve proceder de forma que o torne merecedor de respeito e contribua para o prestígio da classe e da advocacia, pugnando pela honra, dignidade e nobreza da profissão. Proc. E-6.072/2023 - v.u., em 21/09/2023, parecer e ementa da Rel. Dra. MARCIA DUTRA LOPES MATRONE, Rev. Dra. REGINA HELENA PICCOLO CARDIA, Presidente Dr. JAIRO HABER.

ORGANIZADOR
COMITÊ REGULADOR DO MARKETING JURÍDICO
DO CONSELHO FEDERAL DA OAB

PRINCIPAIS DÚVIDAS SOBRE PUBLICIDADE NA ADVOCACIA

ENTENDENDO O PROVIMENTO 205/2021



PALAVRA DA PRESIDENTE DO COMITÊ REGULADOR DO MARKETING JURÍDICO DA OAB

É com grande satisfação que me dirijo à advocacia brasileira, aos presidentes de tribunais de ética, corregedores e aos membros julgadores do Sistema OAB para apresentar a presente cartilha sobre publicidade, elaborada com o objetivo de esclarecer sobre os temas e dúvidas mais recorrentes do Provimento 205/2021, que chegam ao Comitê de Marketing Jurídico da OAB.

Essa iniciativa visa fornecer orientações claras e precisas sobre o que é permitido e o que não é permitido na publicidade para a advocacia brasileira.

Sabemos que, em um cenário cada vez mais dinâmico e digital, é fundamental que os profissionais da advocacia estejam plenamente informados sobre as diretrizes de publicidade estabelecidas pelo Provimento 205/2021.

Por meio da presente cartilha, o Comitê de Marketing Jurídico buscou esclarecer, de forma clara e objetiva, dúvidas mais recorrentes e abordar os principais pontos relacionados à publicidade.

O objetivo é capacitar a advocacia brasileira, fornecendo esclarecimentos que auxiliem na promoção de uma publicidade ética e em conformidade com as normas vigentes, contribuindo para a construção de uma imagem cada vez mais sólida e ética da nossa profissão.

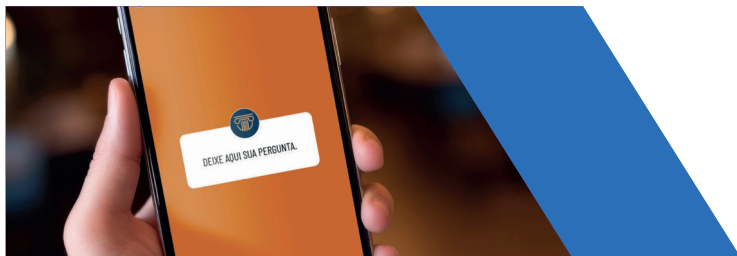
Agradeço aos membros do Comitê de Marketing Jurídico pela colaboração na elaboração desta importante cartilha e tenho a convicção de que esta cartilha será uma ferramenta de consulta constante para os profissionais da advocacia e pelos membros julgadores do sistema ético-disciplinar da OAB, auxiliando-os a aplicar corretamente as diretrizes estabelecidas pelo Provimento 205/2021.

Um abraço fraterno,

Milena Gama¹

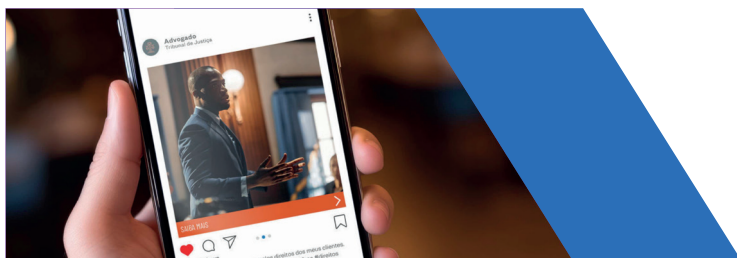
¹ Secretária-Geral Adjunta do CFOAB, Corregedora Nacional da OAB, Coordenadora Nacional de Fiscalização da Atividade Profissional da Advocacia e Presidente do Comitê Regulador de Marketing Jurídico.

01. É POSSÍVEL o uso de CAIXINHAS DE PERGUNTAS nas redes sociais?



SIM, desde que para propagação de conteúdos jurídicos, sendo vedado oferecer, por meio dessa e de outras ferramentas, a prestação de consultoria jurídica gratuita como forma de captar clientes, uma vez que a advocacia *pro bono* somente deve ser exercida em favor de pessoas que não dispuserem de recursos para a contratação de advogado, sendo **VEDADO O SEU USO COMO INSTRUMENTO PARA CAPTAÇÃO DE CLIENTELA**, nos termos do art. 30 e §§ s.s. do Código de Ética e Disciplina da OAB. Tais ferramentas também **NÃO PODEM CONFIGURAR CAPTAÇÃO DE CLIENTELA, ou INDUÇÃO À CONTRATAÇÃO DOS SERVIÇOS** ou estímulo ao litígio, nos termos do § único do art. 46 do Código de Ética e Disciplina da OAB c/c art. 3º, V, do Provimento n. 205/2021.

02. É PERMITIDO o uso da caixa SAIBA MAIS para clicar e ir direto para página do advogado ou seu WhatsApp?



SIM, desde que o link "SAIBA MAIS" ou similares redirecione ao site do escritório ou aos seus meios de contato autorizados pelo Código de Ética.

IMPORTANTE – SÃO VEDADAS as **CHAMADAS PARA AÇÃO, (LITIGÂNCIA)** ou à **CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS**, nos termos do § único do art. 46 do Código de Ética e Disciplina da OAB c/c art. 3º, V, do Provimento n. 205/2021. Logo, não há óbice na disponibilização dos dados de contato do escritório, nos termos do art. 4º, §3º do Provimento em referência.

03. É PERMITIDO o IMPULSIONAMENTO de temas na rede social aberta?

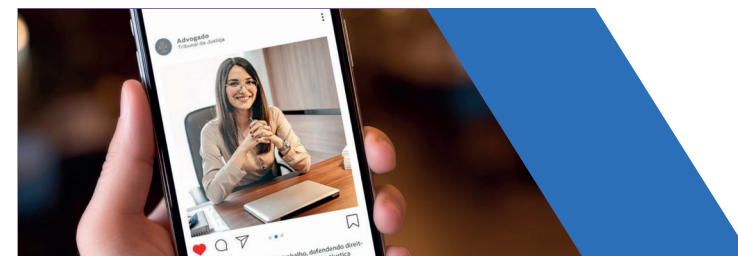
SIM, é permitido, desde que em caráter **INFORMATIVO**, não denotando oferta de serviços jurídicos e sem o propósito de captação de clientela, mantendo ainda a **SOBRIEDADE e DISCRICÃO**.

04. É PERMITIDO o uso do BOTÃO CLIQUE AQUI ou LINK DE CONTATO?

SIM, desde que não possuam chamadas para ação como: **"CONTRATE NOSSOS TRABALHOS", "PROCURE SEUS DIREITOS AQUI"; FOI LESADO, POSSO LHE AJUDAR", "ME CONTRATE"**.

Assim, o clique deve conduzir a questões **MERAMENTE INFORMATIVAS, SEM INDUZIR AO ACIONAMENTO**. Pode **CONTER**: fone, WhatsApp, E-mail do escritório.

05. É PERMITIDO fazer SELFIE ou VÍDEO durante a atuação profissional do advogado(a)?



SIM. É PERMITIDA a divulgação de imagem, vídeo ou áudio contendo atuação profissional, inclusive em audiências e sustentações orais, em processos judiciais ou extrajudiciais, **NÃO ALCANÇADOS POR SEGREDO DE JUSTIÇA**, desde que **RESPEITADOS O SIGILO E A DIGNIDADE PROFISSIONAL**, sendo vedada a referência ou menção a decisões judiciais e resultados de qualquer natureza obtidos em procedimentos que patrocina ou participa de alguma forma, ressalvada a hipótese de manifestação espontânea em caso coberto pela mídia, nos termos do art. 4º, § 2º, Provimento n. 205/2021 do CFOAB. Ainda, devem ser respeitadas as regras de **SOBRIEDADE E DISCRICÃO**, não denotando propósito de captação de clientela ou de mercantilização da atividade da advocacia.

06. É PERMITIDO fazer AUTOPROMOÇÃO diante de casos concretos e a DIVULGAÇÃO DE DECISÕES FAVORÁVEIS sob patrocínio do advogado(a)?

NÃO PODE. É vedada a referência ou menção a decisões judiciais e resultados de qualquer natureza obtidos em procedimentos que patrocina ou participa de alguma forma, nos termos do art. 5º, §3º, Provimento n. 205/2021 do CFOAB, ressalvada a hipótese de manifestação espontânea em caso coberto pela mídia, nos termos do art. 4º, § 2º, Provimento n. 205/2021 do CFOAB.

07. É PERMITIDO ao advogado(a) participar de LIVES nas redes sociais?



SIM, É POSSÍVEL, desde que em **CARÁTER INFORMATIVO** e que seu conteúdo respeite as normas do Código de Ética e Disciplina, e o Provimento n. 205/2021, ou seja, que a comunicação vise objetivos exclusivamente **ILUSTRATIVOS, EDUCACIONAIS E INSTRUTIVOS**, sem propósito de promoção pessoal ou profissional, **VEDADOS** pronunciamentos sobre métodos de trabalho usados ou apresentação de resultados de casos concretos. Ainda, a conduta do profissional deverá ser pautada pela **SOBRIEDADE E DISCRIÇÃO**, evitando debates de caráter sensacionalista.

08. É PERMITIDO, na PUBLICIDADE PROFISSIONAL, o advogado(a) fazer referência aos seus dados e especificações profissionais?

SIM, conforme o que dispõe o § 1º do art. 44 do CED, É POSSÍVEL referir títulos acadêmicos do advogado(a) e as distinções honoríficas relacionadas à vida profissional, bem como as instituições jurídicas de que faça parte, e as especialidades a que se dedicar, o endereço, e-mail, site, página eletrônica, QR Code, logotipo e a fotografia do escritório, o horário de atendimento e os idiomas em que o cliente poderá ser atendido, de modo que, seguindo esses pilares, a postagem poderá estar dentro da legalidade.

09. É POSSÍVEL o uso da MALA DIRETA informativa para público indeterminado (publicidade ativa)?

NÃO. É expressamente **VEDADO** o envio de comunicações a uma coletividade ("mala direta"). Contudo, É POSSÍVEL o envio a clientes e pessoas de relacionamento pessoal do profissional 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, nos termos do Anexo Único do Provimento n. 205/2021.

10. É POSSÍVEL o uso de link para acesso ao WhatsApp do advogado(a) ou do seu escritório nas redes sociais?



SIM. Expressamente o § 3º do art. 4º do Provimento n. 205/2021 do **CFOAB, ADMITE O USO DE LINK** para aplicativos de mensagens instantâneas em publicidade informativa veiculada pela internet, mantendo-se, ainda, o dever de sobriedade e discrição, e desde que não se preste à captação de clientela.

11. É PERMITIDO o uso de ADESIVOS OU PINTURAS EM VEÍCULOS, MUROS, PAREDES, ELEVADORES ou em QUALQUER ESPAÇO PÚBLICO, ou a distribuição de brindes com a identificação do advogado(a) ou da sociedade que compõe?



NÃO É PERMITIDO, conforme dispõe o art. 3º, V, do Provimento n. 205/2021 do CFOAB.

12. O que é PERMITIDO na PLACA DE IDENTIFICAÇÃO do escritório do profissional da advocacia?



Deverá ser discreta e moderada, contendo com obrigatoriedade o nome do profissional e o número de sua OAB, conforme dispõe o Anexo Único do do Provimento n. 205/2021 do CFOAB c/c art. 40, parágrafo único do CED. Pode conter ainda, o número de telefone, e-mail, QR Code de acesso ao site.

13. É PERMITIDO o uso de SÍMBOLOS E LOGOTIPOS DA OAB?

NÃO É PERMITIDO, conforme dispõe o art. 5º, § 2º do Provimento n. 205/2021 do CFOAB

14. É POSSÍVEL o uso do GOOGLE ADS?

SIM, desde que as palavras selecionadas estejam em consonância com os ditames éticos, sendo proibido o uso de anúncios ostensivos em plataformas de vídeo.

15. É POSSÍVEL o uso do CHATBOT?

SIM, desde que essa ferramenta seja utilizada como uma auxiliar para facilitar a comunicação entre o advogado(a) e o cliente, sem afastar a personalidade na prestação do serviço jurídico. Possível para esclarecer pequenas dúvidas e encaminhar as primeiras informações ao cliente.



