



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e
Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração

AERCIO HENRIQUE SANTOS PEREIRA

**ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO DO
MARKETING DIGITAL POR EMPRESAS DE
ADVOCACIA**

Brasília – DF

2022

AERCIO HENRIQUE SANTOS PEREIRA

ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO DO MARKETING DIGITAL POR EMPRESAS DE ADVOCACIA

Monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Professora Msc. Olinda Maria Gomes Lesses

Brasília – DF

2022

AERCIO HENRIQUE SANTOS PEREIRA

ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO DO MARKETING DIGITAL POR EMPRESAS DE ADVOCACIA

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

AÉRCIO HENRIQUE SANTOS PEREIRA

Msc Olinda Maria
Gomes Lesses
Professor-Orientador

Brasília, 30 de setembro de 2022

Aos meus pais, Benedito e Silésia, que são a base de tudo que sou e que me incentivaram em toda a vida a ser uma pessoa melhor. Minha gratidão e amor por vocês são imensuráveis.

AGRADECIMENTOS

Benedito e Silésia, sou eternamente grato por terem me proporcionado uma educação de qualidade, não seria possível sem vocês. Obrigado à minha orientadora, Prof. Olinda Maria Gomes Lesses pela prestatividade e apoio que foram fundamentais nessa jornada de conclusão de meu trabalho. Aos meus amigos que me ajudaram muito em meu desenvolvimento como profissional e como ser humano.

EPÍGRAFE

“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo.” (Peter Drucker)

RESUMO

O marketing é uma importante ferramenta no mundo dos negócios e, acompanhado das inovações tecnológicas, têm desempenhado um papel fundamental em empresas de todos os setores e segmentos, é amplamente utilizado no mundo digital como ferramenta para atingir objetivos e resultados organizacionais. O presente estudo aborda o marketing aplicado no ambiente online, denominado de marketing Digital, descreve suas características e aplicabilidade na prospecção de novos clientes para empresas de advocacia. Apresenta um referencial bibliográfico a respeito de conceitos como Administração e Estrutura Organizacional, Marketing de serviços, Marketing Jurídico, Marketing Digital e Plano de Marketing. Esse estudo investiga como o Marketing Digital é utilizado por empresas de advocacia no Distrito Federal e os possíveis benefícios de sua utilização. Esse estudo tem teor exploratório e caráter descritivo e foi realizado em conjunto com uma metodologia de pesquisa qualitativa, que foi formalizada a partir de transcrições de entrevistas com os gestores das empresas analisadas. Os resultados obtidos indicam a tendência no que se refere à utilização do Marketing Digital no setor advocatício além de formas de utilizá-lo sem desobedecer a normas legais.

Palavras-chave: Marketing Jurídico, Plano de Marketing, Marketing Digital.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Exemplo de análise SWOT/FOFA	29
Figura 2: Bases de Segmentação.	30
Figura 3: Buyer- persona.....	32
Figura 4: Exemplo de perfil de advogado - (Infography)	33
Figura 5: A mudança no caminho do consumidor em um mundo conectado...	36
Figura 6: Mapeamento do caminho do consumidor	37
Figura 7: Estágios do funil AIDA.....	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Taxa Acumulada ao longo do ano:.....	24
Tabela 2: Público alvo x Persona.....	31
Tabela 3: Estrutura Organizacional das empresas... ..	48
Tabela 4: Ferramentas de gestão	50
Tabela 5: Captação de Clientes x Ações de Marketing... ..	51

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Contextualização	14
1.2 Formulação do problema.....	15
1.3 Objetivo Geral	16
1.4 Objetivos Específicos	16
1.5 Justificativa	16
2. REVISÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Limites Legais da Publicidade que pode ser utilizada por advogados ou escritórios de advocacia.	20
2.2 Administração e Estrutura Organizacional	22
2.3 Serviços	23
2.4.2 <i>Marketing</i> Digital	26
2.5 Planejamento de <i>Marketing</i> Digital.....	27
2.5.1 Jornada do consumidor	34
2.6 <i>Inbound Marketing</i>	37
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	41
3.2 Da caracterização da organização, setor ou área de estudo	42
3.3 População e amostra	44
3.4 Instrumento de pesquisa: questionário.....	44
3.5 Procedimento de coleta e análise de dados	45
4.1 Do questionário enviado aos escritórios de Advocacia participantes	46
4.2 Respostas	46
4.2.1 Resposta da responsável pelo escritório "A".....	46
4.2.2 Resposta do responsável pelo escritório "B"	47
4.2.3 Resposta da responsável pelo escritório "C".....	48
4.3 Estruturas Organizacionais das empresas.....	48

4.4 Ferramentas de gestão	50
4.5 Captações de Clientes x Ações de Marketing	51
5. CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE	58
Apêndice A – Questionário Aplicado em Empresas de Advocacia.....	58
Apêndice B – Respostas dos Gestores de Empresas de Advocacia	58

1. INTRODUÇÃO

A administração por mais antiga que seja, demorou a ser reconhecida como uma ciência autônoma ou uma profissão. Apenas em 1952 essa ciência passou a ser ministrada à parte nas faculdades brasileiras, sendo assim, é uma área relativamente nova. Portanto diversos empreendimentos no país ainda não possuem profissionais desta área em seu corpo de funcionários ou sequer trabalhadores com conhecimentos básicos em gestão administrativa em seu portfólio profissional. (COELHO, NICOLINI, 2014)

Em contrapartida, não é segredo para ninguém que o Direito é reconhecido como uma ciência autônoma desde o surgimento das primeiras faculdades. Assim, esta é uma área que sempre caminhou lado a lado com o desenvolvimento das sociedades, quanto mais complexo o meio social, mais termos e sistemas precisam ser criados para que o Direito acompanhe as demandas que vão surgindo. Entretanto, raramente se trata da organização e gestão voltadas para os profissionais da área.

A maioria das Instituições de Ensino Superior não trazem conhecimentos relativos à prática profissional ou conteúdos voltados exclusivamente para o mercado de trabalho. Nesse sentido, a partir de uma análise realizada pela perspectiva Administrativa do emprego das redes sociais para aumentar os rendimentos de escritórios de Advocacia é possível entender não somente as consequências dos avanços tecnológicos numa área conhecida pela sua tradição, mas também os ganhos que podem ser obtidos com a junção destas duas áreas do conhecimento.

Pouco se fala sobre uma interação entre as áreas de Direito e Administração ou em utilizar as estratégias da administração na gestão dos escritórios de advocacia. Diferentemente das empresas comuns, os escritórios possuem uma série de regras que devem ser levadas em consideração não só quanto às formas de prospecção de clientes, mas quanto ao uso das ferramentas de marketing. Dessa forma, é necessário

fazer uma reflexão acerca dos limites do marketing jurídico para então demonstrar como aplicá-lo na prática.

Desse modo, é de extrema importância prezar pela organização nesta modalidade de empreendimento, uma vez que as atividades exercidas possuem um prazo de validade, bem como demandam qualificação e atenção especializada. Nesse sentido, não é possível utilizar estratégias comuns, uma vez que a capacidade de atendimento do escritório em questão deve ser levada em consideração no momento em que serão criadas estratégias para atrair novos clientes ou torná-lo conhecido no meio social em que está inserido.

Outro ponto importante é que por mais que não seja uma empresa devido a sua natureza jurídica, deve-se tratar um escritório de advocacia como tal. Uma vez que este empreendimento possui uma natureza de prestador de serviços especializados, devendo ser observadas, porém, as limitações trazidas pelo ordenamento jurídico vigente e as orientações do Órgão Profissional Competente. Ademais, é de extrema relevância trazer o entendimento de que assim como qualquer outra empresa, um escritório de advocacia só consegue prosperar se houver uma gestão especializada tanto no meio interno, como nos meios de comunicação que serão utilizados.

Isto se dá principalmente em razão do alto número de profissionais que atuam na área jurídica. Além disso, deve-se levar em conta também o alto grau de complexidade e temporalidade de atividades desempenhadas por estes profissionais. Portanto, é importante que os meios de comunicação desta modalidade de empreendimento se mantenham sempre atualizados e de acordo com os temas que estão sendo discutidos e com visibilidade naquele meio social.

Tal necessidade de atualização se dá em razão de existirem diversos temas no direito que possuem certa relevância midiática e estão sempre sendo discutidos nos meios de comunicação. Ademais, como os escritórios de advocacia são proibidos pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB)¹ para se pautar num viés mercantilizado ou comercial, é preciso buscar

alternativas para atrair o interesse de possíveis clientes e utilizar estratégias de gestão dos meios de comunicação destes profissionais.

Além disso, na prática, nenhum empreendimento sobrevive sem lucro, ou seja, sem resultados financeiros positivos e para que isso aconteça é de extrema importância que haja um planejamento estratégico, gestão e o mais importante de todos: clientes. Nesse sentido, trabalhar com uma gestão profissional e especializada destes meios de comunicação se torna cada vez mais necessário para sobrevivência de empreendimentos jurídicos bem sucedidos.

Diante disso, o presente estudo possui a finalidade de demonstrar a necessidade aplicação dos conhecimentos relativos à Administração e Marketing para o sucesso de um Escritório de Advocacia. Mais especificamente quanto ao uso de redes sociais para prospectar clientes. E, conseqüentemente, trazer uma oportunidade de integração entre a Administração e o cotidiano do profissional do Direito.

Assim, pretende-se primeiramente abordar os conceitos de Estrutura Organizacional e Marketing Digital, especificamente pensado para profissionais do ramo jurídico. Para atingir este objetivo, serão abordadas as limitações legais trazidas pelo Código de Ética da Ordem dos Advogados, Decreto Nº 1.171, de 1994 e o Estatuto da Ordem da Advocacia, Lei nº 8.906 de 1994. Bem como as principais estratégias usadas por profissionais da área.

A partir da leitura e associação entre materiais anteriormente publicados como livros, periódicos, dissertações de mestrado e artigos científicos bem, como das leis que limitam a publicidade na Advocacia pretende-se explorar uma integração dos conceitos inerentes ao curso de Administração ao funcionamento, e, conseqüentemente aperfeiçoamento das atividades exercidas nos Escritórios de Advocacia. Dessa forma, trata-se de um estudo prático do Marketing Jurídico dentro das possibilidades permitidas pelo ordenamento jurídico vigente.

Tal abordagem traz ainda através do método de amostragem um questionário de 6 perguntas sobre o uso de marketing jurídico por escritórios de advocacia. Assim, será possível visualizar o avanço deste tema e como ele vem sendo tratado por esses empreendimentos. Trazendo dessa forma, uma análise qualitativa dos dados apurados sob a perspectiva dos conhecimentos relativos ao curso de Administração.

1.1 Contextualização

O dia a dia dos escritórios de advocacia funciona como o de qualquer outra empresa: havendo demandas, metas e atividades de acompanhamento dos procedimentos em andamento a serem realizadas diariamente. Bem como, tarefas voltadas à prospecção de clientes, que devem ser executadas com cautela e atenção simultaneamente aos Códigos de Ética da Ordem dos Advogados, Decreto Nº 1.171, de 1994 e o Estatuto da Ordem da Advocacia, Lei nº 8.906 de 1994.

Portanto, é de extrema importância que a gestão comercial seja realizada com cuidado para que nenhuma das necessidades deixe de ser cumprida. Devendo sempre ser levada em consideração a capacidade de atendimento do escritório em questão, pois o descumprimento de alguma atividade pode ocasionar consequências negativas para o profissional responsável.

Nesse sentido a gestão organizacional é intrínseca ao bom funcionamento de um escritório, não sendo possível utilizar estratégias massivas ou de captação desenfreada e comercial. Além disso, o ordenamento jurídico veda o uso de slogans, propaganda ou qualquer menção a uma mercantilização da área.

¹ Art. 16. Não são admitidas a registro, nem podem funcionar, as sociedades de advogados que apresentem forma ou características mercantis, que adotem denominação de fantasia, que realizem atividades estranhas à advocacia, que incluam sócio não inscrito como advogado ou totalmente proibido de advogar. (BRASIL, Lei Nº 8.906 de 1994)

Assim, as ferramentas utilizadas nos meios de comunicação deste tipo de empreendimento precisam ser mais criativas e estar ligadas a atualidade e assuntos de interesse popular. Além de que também não podem ser utilizadas menções a ganho de causas ou casos atendidos por aquele profissional em decorrência do sigilo da profissão e de seu caráter de obrigação de meio.

Ou seja, um Plano de Marketing para um escritório de advocacia precisa ser especificamente traçado para atender as características daquela área. E, por mais que possua uma noção básica de gestão, um advogado não estuda esses conceitos e a gestão de meios de comunicação ao longo do curso de Direito, razão pela qual se faz importante trazer uma interação dessas duas áreas em um Plano de Marketing.

1.2 Formulação do problema

Anteriormente, a maioria dos escritórios de advocacia trabalhava apenas com as indicações de conhecidos, nos ramos em que aqueles profissionais tinham maior afinidade. Era comum também que os advogados fossem para as portas dos presídios ou fóruns da cidade e se apresentassem como profissionais capazes de auxiliar naquela situação.

Hoje a maior parte das atividades é feitas on-line, havendo muito mais casos e formas de acompanhar os processos. Ademais, os escritórios funcionam como empresas, precisam estar sempre atraindo clientes e se fazer presentes no mercado, visto que existem milhares de profissionais em cada área de atuação. Existem diversas ferramentas para isso, nesse sentido, pretende-se analisar através do viés da Administração as formas como escritórios de advocacia vêm captando seus clientes com a finalidade responder o seguinte questionamento:

As empresas de advocacia utilizam o plano de marketing digital para atrair novos clientes?

1.3 Objetivo Geral

Dessa forma, o objetivo geral deste estudo é demonstrar a importância da aplicação dos conceitos da Administração no cotidiano dos empreendimentos jurídicos, respeitando as peculiaridades e limitações estabelecidas em lei. Utilizando assim conceitos como o marketing digital, gestão estratégica e organizacional e outros conceitos que integram o instituto do Plano de marketing para otimizar os resultados e aperfeiçoar o funcionamento de um Escritório de Advocacia.

1.4 Objetivos Específicos

- Abordar os conceitos básicos da Administração como: Estrutura organizacional, Marketing de Serviços, o Plano de Marketing e o Marketing Digital.
- Delimitar as limitações legais trazidas pelo Código de Ética da Ordem dos Advogados, Decreto Nº 1.171, de 1994 e o Estatuto da Ordem da Advocacia, Lei nº 8.906 de 1994.
- Analisar as respostas de escritórios de advocacia sobre o marketing que já pratica em seu dia a dia.

1.5 Justificativa

O presente estudo pretende unir duas áreas de conhecimento que geralmente não se misturam, com o intuito de ampliar os resultados obtidos e facilitar a gestão de empreendimentos complexos como escritórios de advocacia. Entretanto, esta junção de conhecimentos não pode ser feita sem levar em consideração as determinações e limitações dadas pelos órgãos competentes sobre o exercício da Advocacia no Brasil.

A importância de abordar este tema reside no simples fato de que o mercado vem passando por mudanças fatídicas ocasionadas tanto pela modernização como pela virtualização de diversas profissões. Desse modo, a Advocacia, assim como a Administração, não poderia ficar de fora desse fenômeno. Nesse sentido, a ideia é pensar num escritório de advocacia como se fosse uma empresa comum, criando estratégias que envolvam quesitos como gestão e marketing dentro das possibilidades legais da profissão.

A necessidade de se modernizar ultrapassa a intenção de obter lucro, pois hoje é impossível sobreviver ao mercado sem um investimento em marketing que atenda as necessidades do empreendimento. Diante disso, busca-se integrar a área de Administração ao cotidiano jurídico, bem como, trazer destaque para a aplicação dos conceitos desta área, buscando a inovação e modernização de ambos os setores.

2.REVISÃO TEÓRICA

É recente no Brasil a abordagem da Administração voltada para o meio jurídico. Entretanto, sem uma gestão especializada, não é possível prosperar nesse meio, ainda mais em um país com tantos profissionais inscritos nos quadros da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Assim como em diversas outras áreas é cada vez mais importante se manter presente e competitivo no mercado, conforme a o trecho a seguir:

“Entendo que é um caminho natural e uma tendência mundial. Assim como a medicina, com o tempo, a advocacia tornou-se um “business” e cada vez mais foi necessário que tanto os profissionais quanto as universidades e as instituições que empregam esses profissionais (no caso dos advogados, os escritórios de advocacia) perdessem o foco único na competência técnica e passassem a priorizar, também, a produtividade, os resultados, os custos, estratégias de negócios, etc. A advocacia moderna é voltada para resultados e passa, obviamente, pela qualidade jurídica e pelas vitórias, nos

negócios e nos processos, mas vai muito além do romantismo de outrora e da profissão liberal no conceito mais antigo, sendo hoje um verdadeiro negócio que exige um novo perfil de profissional, uma nova formação, novas competências e assim por diante.”. (LEITE, 2012)

A partir desse trecho, percebe-se uma nova vertente organizacional para este tipo de empreendimento. O escritório de advocacia passa a ser tratado como uma empresa, respeitadas as peculiaridades, é possível inferir uma necessidade de atualizar os paradigmas desta área de conhecimento com foco maior na produtividade e assertividade. Isto se dá em virtude dos novos mercados e da própria mudança de paradigmas sociais com o advento da tecnologia. Diante do contexto atual, os caminhos para prospectar clientes mudaram drasticamente, bem como a própria postura do profissional jurídico foi flexibilizada.

Percebe-se nesta circunstância que um advogado não mais precisa estar dentro de um padrão moralizador de conduta, mas que finalmente pode ser visto de forma humanizada. Em contraste com aquele ideal antigo da profissão: extremamente formal e comedido. Nesse sentido, na atual conjuntura, é possível encontrar advogados investindo em redes sociais, mostrando o cotidiano e até se utilizando de vídeos de humor para captar clientes.

Portanto, é importante compreender que os profissionais jurídicos não são preparados pelas faculdades para exercer atividades como traçar estratégias de marketing ou planejar uma gestão de meios de comunicação. Conforme se infere no trecho a seguir extraído de um estudo realizado por Jackson Andrade de Matos:

A dificuldade deve-se ao fato de que as faculdades de Direito não preveem disciplinas relativas a técnicas de gestão e, ademais, a bibliografia específica é escassa, tanto no mercado brasileiro quanto nos mercados americano e europeu, em que foram encontradas, ao todo, apenas 18 obras. A necessidade cada vez mais

urgente desse tipo de qualificação tem levado muitos advogados a buscar por cursos de especialização, MBA e até faculdades em áreas como finanças, economia, marketing, gestão de negócios e pessoas, dentre outros. Surge, então, a figura do “administrador jurídico” ou “novo advogado empresarial” (MATOS, 2014).

A partir do termo “Administrador jurídico”, percebe-se uma atenção voltada para um profissional específico que exerça as funções relativas à Administração. Dessa forma, infere-se que a interação entre a Administração e o meio jurídico se faz cada vez mais presente no cotidiano de escritórios de advocacia, seja por meio de trabalhadores destes dois campos do conhecimento trabalhando em conjunto ou pela simples aplicação de conceitos administrativos no cotidiano de uma empresa jurídica.

Portanto, este é um tema bem atual, que já vem sendo posto em prática percebe-se ainda que alguns conceitos relativos à área de Administração já são empregados por empreendimentos jurídicos, como por exemplo, a gestão por conhecimento e por competências. Assim, tem-se o trecho a seguir:

A gestão do conhecimento e a gestão por competências, quando administradas em ambientes como esse, podem gerar grandes benefícios para as organizações. Esses modelos de gestão se tornaram fundamentais para os escritórios de advocacia, pois proporcionam aumento de qualidade, produtividade e competitividade contribuindo para a criação de uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois o trabalho será desenvolvido com foco no conhecimento empresarial e das pessoas, seu maior bem ativo. (MATOS, 2014)

Diante disso, percebe-se a diferença que esses aspectos no cotidiano de um escritório, bem como a sua popularização no meio jurídico. Nesse ínterim, por fins didáticos, passa-se aos limites da publicidade na advocacia, para que posteriormente sejam abordados cuidadosamente os demais aspectos da Administração que podem ser aplicados no marketing dos empreendimentos do ramo do Direito.

2.1 Limites Legais da Publicidade que pode ser utilizada por advogados ou escritórios de advocacia.

O primeiro pilar da Publicidade Jurídica no Brasil é a questão da sobriedade e do caráter informativo. De acordo com o art 39 da Resolução nº02 de 2015, o chamado Código de Ética e Disciplina da OAB, não é vedado que o advogado invista em publicidade, mas ela precisa ser discreta e não pode conter o viés comercial de uma propaganda, por exemplo.

Diferentemente de países como os Estados Unidos, o Brasil não permite que sejam postos outdoors, letreiros e afins bem como proíbe ainda a menção de outros clientes ou uso de meios de radiodifusão, televisão ou cinema para propagar a publicidade.² (BRASIL, 2015)

Assim, é preciso tomar cuidado com qualquer menção a venda em massa, divulgação exacerbada e até menção a preços ou descontos. O ponto mais importante a ser mencionado é que a advocacia não pode ser vendida como um produto qualquer, visando massificação de vendas ou comercialização. Até porque este ramo não é reconhecido como uma área comercial ou juridicamente como uma empresa, por mais que exista lucro, prestação de serviços e uma equipe por trás.

Ou seja, um advogado jamais poderá veicular publicidade ou material de marketing que mencione ganho de causas, resultados ou qualquer desses institutos. Sendo proibido fazer estatísticas ou veicular detalhes de causas jurídicas as quais aquele profissional esteja atuando. Não somente por causa do sigilo profissional, mas do caráter de meio que a atuação jurídica representa. Em outras palavras, o advogado não é contratado para ganhar uma causa e jamais poderá dar garantias sobre isso em qualquer comunicação ou mídia social conforme o artigo 40 da Resolução nº02 de 2015.

2 Vide artigo 40 da Resolução nº02 de 2015 da Ordem dos Advogados do Brasil, o chamado Código de Ética e Disciplina da OAB.

Além disso, nenhum material veiculado poderá mencionar atividade de outro ramo exercida em conjunto com a advocacia, como por exemplo, um escritório que faça contabilidade e advocacia ao mesmo tempo. Nem mesmo poderá ser feita distribuição massificada de panfletos ou cartões de visita, portanto, os materiais veiculados precisam trazer discrição e sobriedade, sem caracteres ou símbolos chamativos ou que desvirtuem da atividade jurídica.

Outro aspecto importante é o de que o advogado não pode dar entrevistas frequentes ou até mesmo ter colunas em meios de comunicação como rádio e televisão de maneira frequente. Não sendo vedado, porém a utilização frequente de redes sociais como Instagram, Facebook e LinkedIn, ademais, recentemente foi autorizada³ veiculação de anúncios do Google por advogados desde que seguidas regras de publicidade mencionadas anteriormente.

Portanto, é preciso reafirmar que toda a comunicação midiática que for feita seja por um advogado ou por um escritório de advocacia precisa possuir um tom informativo. Assim, a maioria dos profissionais investe em responder perguntas, comentar notícias ou trazer informações em seu material publicitário, jamais oferecendo serviços, mas informando a comunidade que eles existem.

É necessário ainda estar atento ao tom que será utilizado nos materiais veiculados, que precisa ser firme, sem duplas conotações ou empregos de figuras de linguagem alegóricas. Nesse sentido, o ideal é trazer mensagens objetivas e claras que possam ser compreendidas por todos, atingindo assim o viés informativo da comunicação.

3 ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. PROVIMENTO Nº 205/2021. Dispõe sobre a publicidade e a informação da advocacia. 2021. Brasília.

2.2 Administração e Estrutura Organizacional

De acordo com as limitações jurídicas acima mencionadas, é preciso abordar os conceitos da Administração que poderão ser aplicados pelos empreendimentos jurídicos em seu dia a dia. Para tanto, inicia-se com a conceituação desta própria área de estudo, dada por Patrick J. Montana e Bruce H. Charnov: “Administração é o ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros” (1998).

Em complemento, tem-se o conceito de Idalberto Chiavenato:

Administrar é muito mais do que uma função de supervisão de pessoas, de recursos ou de atividades. Não se trata apenas de planejar, organizar, dirigir e controlar, mas, principalmente, de conduzir uma organização inteira ao rumo do sucesso através da competitividade e da sustentabilidade do seu negócio. (CHIAVENATO, 2013, p.6)

Assim, a estrutura organizacional é instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos da empresa. (OLIVEIRA, 2007).

Dessa forma, conforme Cury (2007), a estrutura organizacional é o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização. Segundo Hall (1994) apud Cury (2007, p.216) esta estrutura atende a três funções básicas. A primeira pretende atingir metas. Em segundo, destinam-se a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre organização. A terceira função se dedica às estruturas às quais o poder é exercido (tais disposições também estabelecem e determinam qual posição têm competência sobre a outra). Ou seja, esta trata das decisões que são

tomadas acerca do fluxo de informação e em quais setores são executadas as atividades dentro da instituição.

A estrutura organizacional é a forma como uma organização é dividida e hierarquicamente. Esta disposição determina como gerenciar as atividades e a comunicação entre os diferentes setores, com a finalidade de atingir os objetivos estratégicos. Uma empresa é composta pelos diferentes departamentos ou divisões do negócio, bem como pela relação hierárquica entre eles. O conceito de estrutura organizacional, portanto, é sinônimo de uma combinação de departamentalização e hierarquia.

Essa definição corresponde a uma estrutura organizacional formal, a qual consiste na disposição por meio da qual os gestores planejam as ações futuras com base nas necessidades da empresa. Tal disposição pode ser representada por meio de um instrumento chamado organograma funcional, podendo ainda a empresa possuir tanto estruturas organizacionais formais como informais. Conforme mencionado no trecho transcrito abaixo.

A estrutura formal é a estrutura planejada e formalmente apresentada, com as diretrizes da organização, a estrutura formal é controlada pela gerência e pode ser representada graficamente pelo organograma e por outros documentos e normas. [...] Estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve, espontaneamente, quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que, usualmente, não aparecem no organograma “(OLIVEIRA, 2007, p. 65)

2.3 Serviços

Entende-se por serviço:

Uma ferramenta importante de unificação das pessoas envolvidas na tomada de decisão em geral e no atendimento a clientes em particular, dentro da

organização de serviço, em torno de como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários e acionistas. (HESKETT apud CORRÊA, 2008, p. 75)

Dessa forma, o setor de serviços vem crescendo significativamente nos últimos 50 anos, sendo uma área onde os níveis de empregabilidade crescem rapidamente e com ênfase no setor de serviços. Exemplos destes setores são: saúde, educação, serviços profissionais liberais. Portanto, a prestação de serviços está muito presente na economia brasileira e é a força motriz por trás do desenvolvimento econômico do país. (FITZSIMMONS, 2005) Conforme demonstrado na figura a seguir:

Tabela 1- Taxa Acumulada ao longo do ano

TABELA IL2 - Taxa Acumulada ao Longo do Ano *						
Acumulado ao longo do ano / mesmo período do ano anterior (%)		2020.IV	2021.I	2021.II	2021.III	2021.IV
PIB a preços de mercado		-3,9	1,3	6,5	5,7	4,6
Ótica da produção	Valor adicionado bruto da agropecuária	3,8	6,5	3,4	-0,1	-0,2
	Valor adicionado bruto da indústria	-3,4	3,3	9,6	6,5	4,5
	Valor adicionado bruto dos serviços	-4,3	-0,7	4,9	5,2	4,7
Ótica da demanda	Despesa de consumo das famílias	-5,4	-1,7	4,0	4,1	3,6
	Despesa de consumo do governo	-4,5	-3,9	0,9	1,7	2,0
	Formação bruta de capital fixo	-0,5	17,8	24,8	22,7	17,2
	Exportação de bens e serviços	-1,8	1,0	8,0	6,6	5,8
	Importação de bens e serviços (-)	-9,8	7,5	13,3	15,6	12,4

4 Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais

*Maior detalhamento no Anexo (Tabela 3)

Assim, infere-se que segundo o IBGE: Em 2021, o PIB (Produto Interno Bruto) cresceu 4,6% frente a 2020. O crescimento da Indústria no total foi de cerca de 4,5%, já no setor de serviços, este índice subiu para 4,7%. Por isso, todas as atividades que compõem este último apresentaram algum tipo de crescimento (IBGE, 2021).⁵

⁴ Disponível em:

https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2121/cnt_2021_4tri.pdf

⁵ Pesquisa elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística em 2021 e disponibilizada em: <https://financenews.com.br/2022/03/pib-do-brasil-cresce-46-em-2021>

2.4 Marketing

Por volta dos anos 80, o *marketing* não possuía a estrutura complexa que vemos hoje com a ascensão das novas tecnologias. O mundo mudou, o *marketing* não opera mais somente na determinação de preço, ponto de venda, promoção, características e qualidade do produto, os profissionais de marketing, hoje, é claro, deparam-se com as mesmas difíceis decisões, mas o mercado atual possui uma série de novas preocupações. (KOTLER, 2000, p.17).

As empresas estão cada vez mais pensando em seus clientes e prestando mais atenção em suas estratégias e canais de marketing. Atualmente, estas estruturas estão presentes em plena mudança e se tornam cada vez mais digitais. Isto se dá em virtude de que este instituto acompanha os hábitos de consumo do público e oferece a informação necessária ao momento em que se encontra o consumidor.

Dessa forma, tem-se o seguinte trecho de Kotler e Keller:

O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION-AMA, apud KOTLER; KELLER, 2006)

Nesta mesma linha de raciocínio pode-se citar o seguinte trecho de Peter Drucker (2000, p.4) “marketing é o processo de planejar e executar a definição do preço, promoção, distribuição de ideias, bens e serviços com o intuito de criar trocas que atendam metas individuais e organizacionais”. Assim, o marketing envolve não somente a entrega de valor para o cliente, mas também os benefícios que esse produto ou serviço proporciona a quem o adquire.

Por fim, é possível definir este instituto como:

Marketing é uma função gerencial, que busca ajustar a oferta da organização a demandas específicas do mercado,

utilizando como ferramental um conjunto de princípios e técnicas. Pode ser visto, também, como um processo social, pelo qual são reguladas a oferta e a demanda de bens e serviços para atender às necessidades sociais. É, ainda, uma orientação da administração, uma filosofia, uma visão (ROCHA, 1999 p.15).

2.4.1 Marketing de serviços

O *marketing* de serviços se aplica à venda de serviços e não de produtos. Em outras palavras, essa estratégia se aplica aos prestadores de serviços que vendem bens intangíveis. Dessa forma, agrega ações para persuadir as pessoas a escolherem o seu negócio quando precisarem do que você tem a oferecer. É possível transformar uma empresa na primeira escolha para seu grupo-alvo e evitar mais facilmente as objeções ou inconveniências geradas por demandas errôneas.

Marketing de serviços é um conjunto de táticas que ajudam a agregar valor ao serviço ofertado, com o objetivo de convencer o cliente a escolher uma empresa específica. Por meio da estratégia de marketing de serviços, é possível garantir o máximo da satisfação dos consumidores e usuários.

2.4.2 Marketing Digital

O *marketing* digital surge no momento em que as empresas utilizam a internet para construir relacionamentos mais próximos com seus clientes, combinando ferramentas tradicionais como, por exemplo, os recursos digitais. Tal conjunto de instrumentos é definido como:

Todas as atividades online ou eletrônicas que facilitam a produção e a comercialização de produtos ou serviços para satisfazer os desejos e as necessidades do consumidor. O marketing eletrônico aprimora o programa geral de marketing que, por sua vez, viabiliza os objetivos da

empresa no comércio eletrônico. (REEDY; SCHILLO; ZIMMERMAM, 2001, p. 26).

Assim, diante dessa conceituação, é preciso entender como pode ser feita a gestão do *marketing* por estas vias tecnológicas e quais meios podem ser utilizados para perpetuar esta forma de comunicação. A partir disso, o profissional poderá traçar os objetivos e, conseqüentemente, a estratégia que o empreendimento irá utilizar para a prospecção de clientes em potencial.

2.5 Planejamento de *Marketing* Digital

Através de um plano de marketing, o gestor pode criar uma visão mais clara de todos os aspectos relacionados ao seu nicho de mercado e de negócio. Isso permite que sejam definidas as metas estratégicas e que sejam avaliados os resultados que as práticas adotadas vêm trazendo ao seu negócio. Dessa forma, é possível rastrear as práticas que trazem resultados positivos e negativos para o empreendimento.

Nesse sentido, tem-se o conceito de Churchill (2003) sobre os planos de marketing, que segundo o mesmo consistem em “documentos criados por organizações para registrar os resultados e conclusões das análises ambientais e detalhar estratégias de marketing e os resultados pretendidos por elas”. Ou seja, representam o caminho que a empresa pretende seguir em direção aos objetivos delineados por seus representantes.

Diante disso, pode-se acrescentar o seguinte:

O plano de marketing é importante para as empresas, uma vez que é resultado de um processo de planejamento. O processo de planejamento toma forma no momento em que o administrador escreve o plano. Por isso mesmo se diz que um bom plano não valida uma ideia de marketing, mas uma boa ideia de marketing é validada com um bom plano. Ele é usado para

concretizar a criatividade, a imaginação é a inovação.
(LAS CASAS, 1999, p. 20)

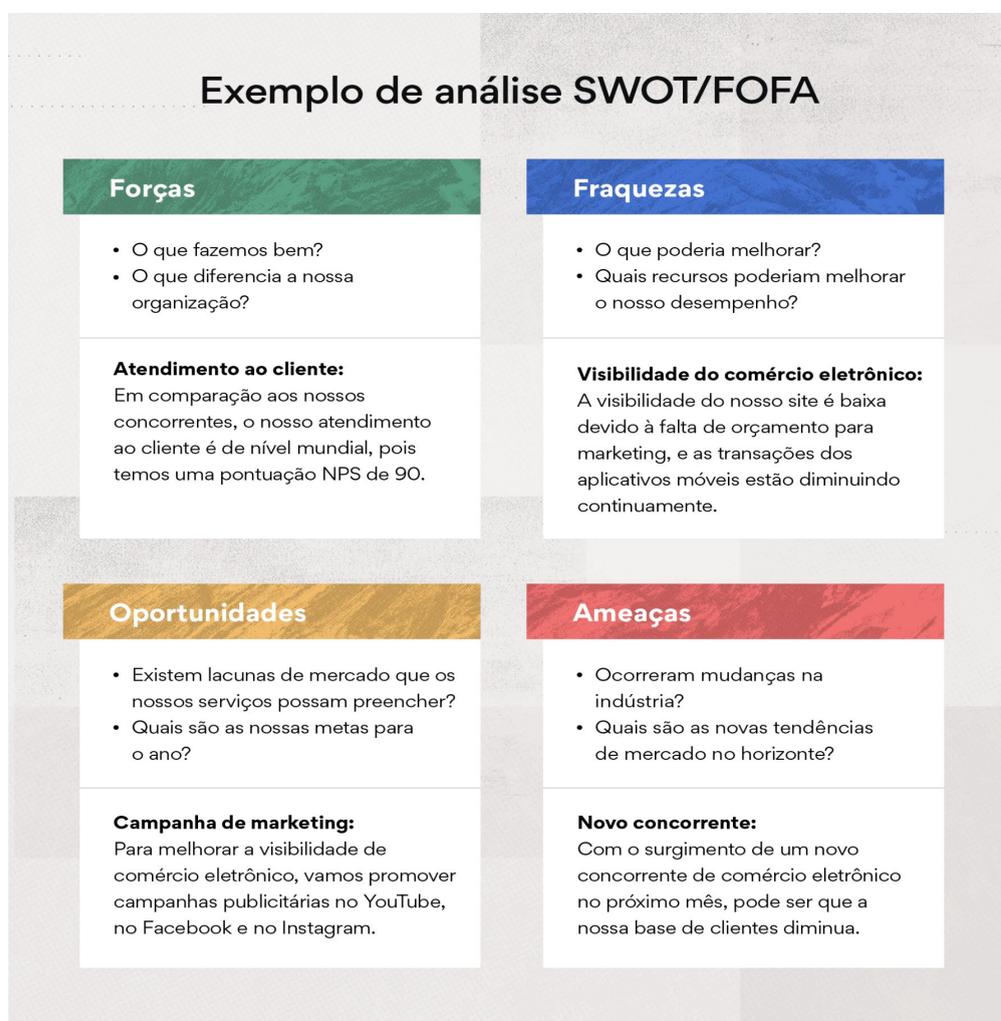
Outrossim, ressalta-se a importância de se avaliar o ambiente e fazer um balanço acerca dos fatores internos e externos que podem afetar o negócio em questão, considerando os pontos fortes e fracos da situação do empreendimento. Essa análise é muito importante, pois direciona o planejamento de *marketing* e as decisões importantes em direção às finalidades delineadas pela gestão.

Além dos aspectos mencionados acima, o contexto interno do empreendimento também deve ser levado em consideração na análise. Uma vez que aspectos fundamentais como bom ou mau funcionamento, equipamentos disponíveis, tecnologia, recursos financeiros e humanos utilizados trazem uma perspectiva especializada e real sobre as capacidades do empreendimento, independentemente da natureza da atividade exercida.

Alguns exemplos de ferramentas para análise de ambiente são: SWOT ou FOFA, análise das segmentações de mercado e análise dos concorrentes. Com destaque para a primeira plataforma, desenvolvida pelos professores da Harvard Business School Kenneth Andrews e Roland Christensen e posteriormente adotada por diversos estudiosos, estuda a competitividade da organização com base em quatro variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Conforme detalhado na imagem a seguir:

Figura 1: Exemplo de análise SWOT/FOFA



Fonte: Asana

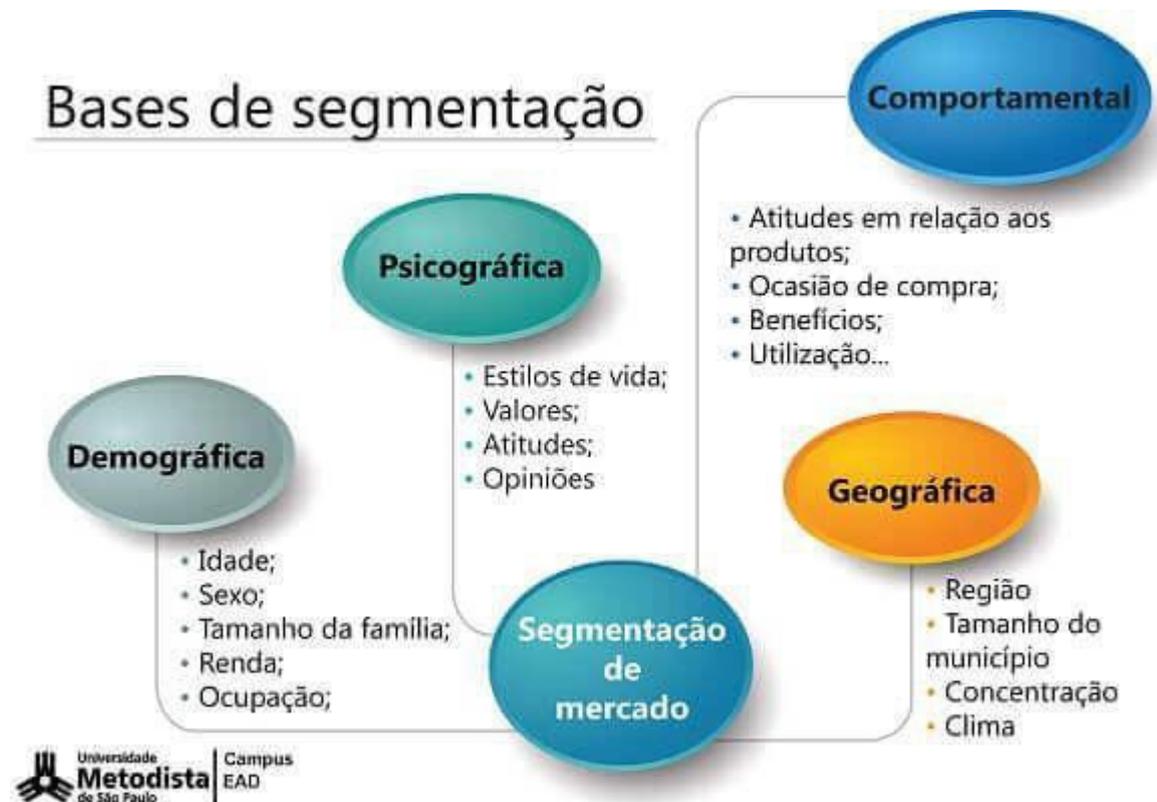
Para entender o público consumidor é necessário estudar as segmentações de mercado da população em questão. A segmentação de *marketing* demonstra as necessidades de cada nicho social e permite criar mecanismos que chamem atenção para temas gerais como a separação do mercado geral dos clientes potenciais com base em características específicas. Vale ressaltar que para segmentar, é preciso haver os números, estatísticas demográficas, psicográficas, comportamentais e geográficas.

⁶ Disponível em:

<https://asana.com/pt/resources/swot-analysis/>

Diante disso, o uso destes padrões encontra-se demonstrado no seguinte esquema:

Figura 2: Bases de Segmentação.



7

Fonte: *Universidade Metodista São Paulo*

⁷ Disponível em:

<http://www.metodista.br/ead/rea/bases-da-segmentacao/>

As personas são representações de arquétipos, que reúnem aspectos tanto a respeito de hábitos de consumo quanto de características pessoais com o intuito de enxergar o consumidor como indivíduo e não apenas um ser participante de um segmento de mercado. Já o Público-Alvo consiste em um instituto amplo que se pauta de forma genérica em um público hipotético que possa se interessar pelo produto ou serviço oferecido. Conforme a diferenciação trazida na tabela abaixo:

Tabela 2: Público alvo x Persona

Público-alvo	Persona
Definição ampla;	Definição específica;
Idade (25-35), gênero (Feminino), classe socioeconômica (Média/R\$ 1.800 a 2.500);	Dados específicos, como por exemplo: Júlia, 25 anos, classe média baixa;
Localização abrangente (Interior de São Paulo);	Localização específica (São Carlos-SP)
Não tratar sobre hábitos de consumo;	Hábitos de consumo especificados;
Grupo de pessoas que têm interesse;	Consumidor ideal;
Comportamento de rede social (Qual rede social mais se encontra);	Hábitos de rede social (O que faz na rede social onde é mais encontrada);

8

O ato de criar Personas consiste em imaginar uma pessoa hipotética que compraria aquele produto, com base no público-alvo, mas de forma específica e baseada nos próprios consumidores reais de uma determinada empresa. O intuito deste instituto é auxiliar na tomada de decisões estratégicas de acordo com as particularidades de um consumidor específico. (GRUNDIN, PRUITT, 2003).

Dessa forma, o primeiro passo na construção de uma Persona digital dá-se pelo nome de segmentação, ou seja, é o método em que se geram grupos que são representativos de um grupo com objetivos e características semelhantes, através, de dados demográficos, comportamentais e pesquisas de marketing direcionadas ao consumidor (GROF, LAPORTE, 2012).

⁸ Tabela disponibilizada em:

<https://goodads.com.br/como-descobrir-o-publico-alvo-da-minha-empresa-resumo-completo/>

As vantagens de construir personas para uma empresa podem ser resumidas em: Redução do custo de aquisição por lead, tornar suas mensagens mais assertivas; Facilita a segmentação de campanha para auxiliar na análise de desempenho; Melhora as competências de comunicação das equipes de marketing e comercial; Cria variações de ofertas e produtos para torná-los mais aceitáveis pelo mercado.

Ao separar as ações, você consegue entender o custo de aquisição de leads e clientes por perfil de pessoa. Dessa forma, o mesmo pode ser aplicado em um escritório, sendo inclusive uma das táticas mais interessantes para este tipo de empreendimento, uma vez que a persona permite abordar de forma específica o problema de uma pessoa, gerando identificação dos potenciais clientes e uma transmitindo empatia a estes. Na figura abaixo tem-se um exemplo de persona:

Figura 3: Buyer- persona

Exemplo de negócio:
Curso de pós-graduação em engenharia



BUYER PERSONA

Paula Serra tem 25 anos e é recém-formada em engenharia. Ela mora no **Rio de Janeiro** e divide um **pequeno apartamento na Zona Sul** com uma amiga. **Solteira, e sem filhos**, tem um gato de 5 anos chamado Raul. Ela **trabalha como trainee** em uma pequena empresa privada no centro do Rio de Janeiro e tem uma **renda de aproximadamente R\$3.000,00 por mês**. Paula quer **aumentar sua capacitação profissional** para concorrer a vagas em empresas multinacionais e conseguir promoções. Ela está fazendo curso de inglês aos sábados, mas precisa de uma **pós em sua área de atuação**. Paula é **descolada e adora acompanhar as novidades de seus amigos através das redes sociais**. Seus hobbies são **viajar, conhecer restaurantes de comida japonesa e andar de bicicleta na lagoa**. Ela também **pratica trilhas e atividades ao ar livre** durante o final de semana. **Prefere barzinhos** a baladas, adora **ler e assistir filmes e séries**.

SEUS OBJETIVOS SÃO:

- Crescer profissionalmente dentro de uma multinacional
- Chegar a um cargo de supervisora
- Ter autonomia e segurança para lidar com suas tarefas

SEUS PROBLEMAS SÃO:

- Decidir em qual área da engenharia irá se especializar
- Ter tempo para se dividir entre o trabalho e os estudos
- Conseguir um curso que se encaixe no seu orçamento

COMO VAMOS AJUDAR:

- Entregando conteúdos que ajudem a sanar as dúvidas sobre os cursos disponíveis, áreas de atuação e como o mercado vem se comportando. Além de oferecer cursos que tenham módulos que possam ser feitos online para ajudar aos alunos com horários limitados.

PRODUZIDO POR **W.**

Outro exemplo, dessa vez mais específico em relação ao tema abordado, encontra-se na folha seguinte.

Figura 4: Exemplo de perfil de advogado - (Infographya)



10

Em suma, uma persona precisa de uma descrição o mais completa possível, que inclua dados como: breve resumo sobre a pessoa; sua personalidade; gostos e preferências; dados demográficos do cliente ideal; como ocupação; localização; gênero; idade; escolaridade; objetivos, interesses e desafios da persona e os hábitos de consumo das mídias digitais. Feita essa descrição detalhada, é necessário pensar no que a sua empresa pode oferecer para essa persona e porque ela deve ser procurada.

⁹ Disponível em: fonte:

<https://blog.vxcomunicacao.com.br/persona-como-criar-e-porque-ela-e-importante-para-o-marketing/>

¹⁰ Disponível em: <https://infographya.com.br/buyer-personas/>

2.5.1 Jornada do consumidor

O nome é autoexplicativo, este instituto visa traçar o caminho percorrido pelo receptor da mensagem veiculada, seja por mídias sociais ou por qualquer outro meio. Nesse sentido, é possível entender porque o cliente está escolhendo o seu serviço ou o da concorrência, bem como é possível encurtar os caminhos ou atrair o cliente de forma mais simples e direcionada.

Lembrando que quanto mais específica e detalhada é a proposta de marketing, melhor a sua aceitabilidade no ramo jurídico, uma vez que as veiculações de massa, mercantilizadas e ou genéricas são terminantemente proibidas pelo Código de ética da Advocacia. Dessa forma, além de a produção publicitária ser mais segura e dentro das limitações profissionais da área, é possível perceber uma técnica assertiva e mais especializada.

Por muito tempo, um dos modelos mais utilizados para descrever a jornada de compra foi o AIDA (atenção, interesse, desejo e ação). Nesse caminho, o papel do marketing era chamar a atenção do consumidor, despertar um interesse, fortalecer o desejo e incentivar a ação (compra). Porém, com as mudanças sociais e tecnológicas dos últimos tempos, esse modelo já não dá mais conta das ramificações e possibilidades da jornada de compra na era digital.

Assim, tem-se como atualização, o modelo de Derek Rucker, da Kellogg School of Management, que apresenta uma inovação nesta técnica, denominada pelo mesmo de os quatro As: assimilação, atitude, ação e ação nova. Este novo modelo pretende rastrear o todo o comportamento pós-compra do consumidor e medir a retenção de clientes. Ele considera ações como a recompra, como ideais.

O mesmo inclusive pode ser aplicado no mercado jurídico, uma vez que será considerada exitosa a estratégia que fizer não só que o cliente fique satisfeito, mas que ele indique o escritório ou o contraste algum outro serviço.

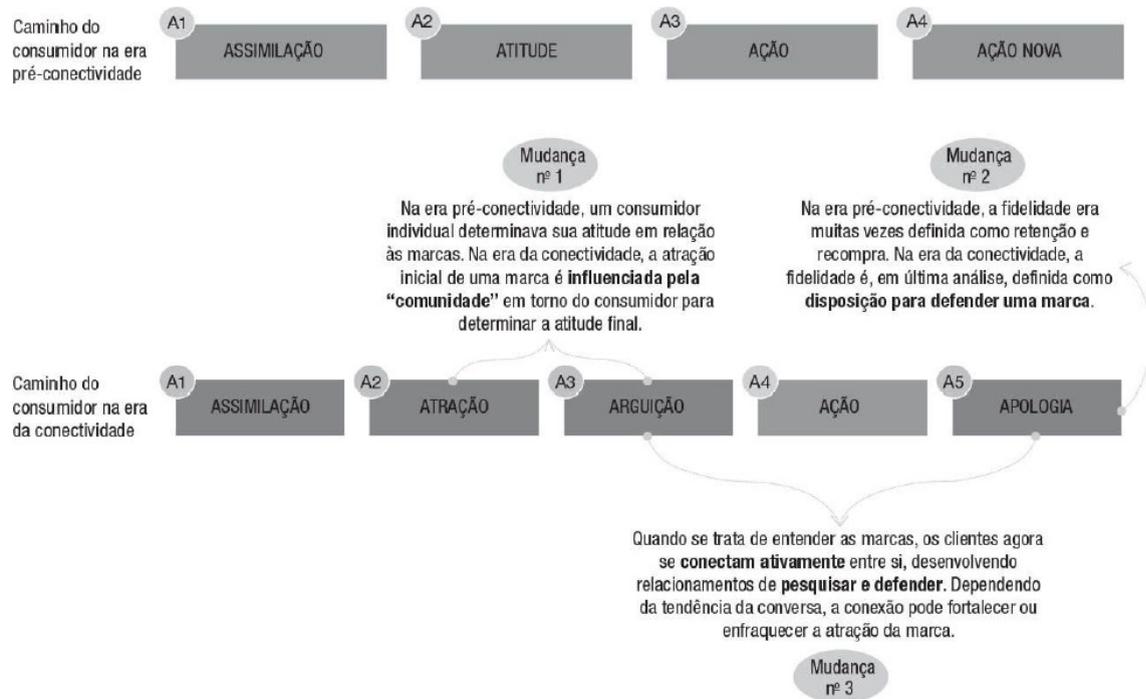
Segundo, Kotler, em seu livro Marketing 4.0 “Os quatro As também refletem ainda os caminhos pessoais. Os pontos de contato de negócios nos quais há o maior impacto nas decisões do cliente ao longo do caminho. Na era atual da conectividade, os processos diretos e pessoais dos 4 As precisam ser constantemente atualizados. Para que possam abarcar as mudanças causadas pelas conexões, precisamos definir um novo caminho do consumidor.” (KOTLER, 2017)

Ainda segundo Kotler (2017), na era da pré-conectividade (antes da revolução da tecnologia) os consumidores determinavam suas próprias atitudes de marca. Entretanto, ao longo do período de conexão, o primeiro estímulo advém das comunidades em que o cliente está inserido. Muitas escolhas pessoais passaram a ser essencialmente escolhas sociais e isso não pode ser desconsiderado ao longo da análise da jornada do cliente.

Outra grande diferença entre essas eras era a forma de medir a fidelidade do cliente. Antes medida apenas pelas recompras ou pelas visitas repetidas, na era da conectividade, por outro lado, a fidelidade está mais relacionada à disposição do cliente em recomendar uma marca a outras pessoas, isto se dá em razão de que os consumidores se conectam com outros consumidores.

Neste sentido, a jornada do consumidor passa a ser considerada como uma ocasião de 5 passos, conforme o fluxograma a seguir:

Figura 5: A mudança no caminho do consumidor em um mundo conectado.



Fonte: KOTLER, Philip. Marketing 4.0. São Paul: Ed. Sextante, 2017.

Além disso, tem-se ainda:

Figura 6: mapeamento do caminho do consumidor



Fonte: KOTLER, Philip. Marketing 4.0. São Paul: Ed. Sextante, 2017.

Dessa forma, a análise aprofundada da persona possibilita a formulação da jornada do consumidor, de acordo com os hábitos de compras dos objetos estudados. A partir do entendimento da jornada do consumidor é possível realizar a escolha dos canais de atuação, a formulação do funil de vendas, a formulação de estratégias e objetivos para cada etapa do funil.

2.6 Inbound Marketing

De maneira pragmática, o inbound marketing consiste em levar os clientes ao seu produto ou serviço por meio de uma mensagem envolvente, que gere certo sentimento no receptor. O conteúdo mais uma vez passa a ser analisado

de maneira especializada e extremamente pessoal, no intuito de realmente criar um laço ou uma emoção no destinatário, buscando sua empatia.

Uma definição importante para este tema é a dada por Camila Alves Matta:

A estratégia em questão vem sendo reconhecida e adotada por marcas de vários setores, principalmente as que se destacam no uso pioneiro e inovador do marketing. Ela atua, resumidamente, em cinco ações que têm gerado resultados positivos. Vejamos:

- Buscar aumentar a visibilidade da marca, do produto ou do serviço;
- Gerar otimização no processo de vendas;
- Contribuir na redução de custo para a aquisição de cliente;
- Criar e disseminar conteúdos que informam e educam o público;
- “Atrair clientes em potencial.” (MATTA, 2020)

No Inbound Marketing, os clientes acessam a rede para encontrar as respostas de que precisam, e não com o intuito imediato de fechar negócio. Ou, talvez, para satisfazer a curiosidade e descobrir acidentalmente que precisam de uma solução. Esta técnica é completamente relevante nos dias de hoje, visto que cada vez mais pessoas estão usando as redes sociais para pesquisar assuntos de interesse ou de trabalho.

Outro detalhe importante no Inbound Marketing é que o relacionamento vai além dos visitantes e clientes. Ao contrário do marketing tradicional, ele possui um funil de vendas que segue uma ordem estruturada, conforme o fluxograma a seguir:

Figura 7: Estágios de funil AIDA

11



Por isso, é preciso mudar essa realidade e apresentar à sua empresa, promoções interessantes. Essa etapa acontece quando um consumidor tem contato com seu negócio pela primeira vez. Quando esse usuário já conhece sua marca, é hora de demonstrar interesse em seus produtos e serviços. Assim, uma vez capturada a atenção do consumidor, o próximo passo é capturar seu interesse. É interessante criar ações que convertam os visitantes das redes em leads.

Os dados potenciais do cliente tornam a comunicação muito mais eficiente e barata. Identifique um problema, apresente um produto ou serviço como solução, destaque seus recursos, mas o mais importante, o que o cliente obterá com isso. Ademais, para despertar o interesse dos clientes, é necessário agir de acordo com seus desejos. Os clientes interessados em sua solução ainda estão avaliando suas opções, inclusive avaliando seus concorrentes.

Nesta etapa, é necessário mostrar aos clientes todos os diferenciais que a empresa tem para oferecê-los de uma vez. Usar depoimentos para apresentar histórias de sucesso funciona muito bem nesta fase. Afinal, o sucesso que seus clientes obtiveram com seu negócio só foi possível por causa disso. Isso diferencia a empresa das demais.

Portanto, o marketing de conteúdo é uma estratégia de marketing focada em atrair seu público-alvo e expandir sua rede de clientes e potenciais clientes, criando conteúdo relevante e valioso. Atrair e engajar pessoas e criar valor para gerar percepções positivas da sua marca e gerar mais negócios. Segundo Kotler, Marketing de Conteúdo é “um conjunto de atividades relacionadas a criar e distribuir conteúdo que seja relevante para a vida dos consumidores, mas também fortemente associado a determinada marca” (KOTLER, 2017)

¹¹ Disponível em: Fonte: <https://leads2b.com/blog/modelo-aida-o-metodo-para-vender-mais/>

Diante disso, o marketing de conteúdo é um exercício de construção de marca que requer planejamento, esforço e tempo. Em outras palavras, essa ferramenta não apenas conquista novos clientes, mas também constrói uma marca forte. O marketing de conteúdo deve ser utilizado no Inbound Marketing e realizado de forma específica e personalizada para atender cada etapa do funil, seja para atrair clientes ou para reforçar a identidade da marca perante o público-alvo.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

A presente pesquisa possui caráter qualitativo, descritivo e exploratório. Tal classificação é feita em virtude do propósito do estudo, uma vez que o tema em questão é incomum e pouco explorado. Isto se dá com base no fato de que o norte deste trabalho provém da interseção entre duas áreas de estudo que na prática não costumam interferir uma na outra: o direito e a administração.

Assim, através de entrevistas com profissionais da área, bem como uma análise bibliográfica de trabalhos anteriores a este, pretende-se trazer uma abordagem que explora o tema como um todo. Dessa forma, é possível de forma ampla descrever os conceitos estudados de forma prática e objetiva, esgotando tanto o tema principal como suas nuances abordadas nos tópicos anteriores.

Portanto, através da comparação de conceitos da Administração objetiva-se melhorar o funcionamento de empreendimentos jurídicos sem perder de vista o caráter da legalidade e as limitações técnicas típicas deste campo de estudo. Por conseguinte, foi necessário juntar o caráter descritivo e exploratório com o intuito de abarcar um tema novo e construir hipóteses de aplicação prática que o envolvam.

Acerca da classificação das pesquisas, tem-se:

A classificação das pesquisas em exploratórias, descritivas e explicativas é muito útil para o estabelecimento de seu marco teórico, ou seja, para possibilitar uma aproximação conceitual. Todavia, para analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa. (GIL, 2017, P.43)

Nesse sentido, trabalha-se com ferramentas como: levantamento bibliográfico; entrevistas com profissionais da área: no caso, advogados e, por

fim, uma análise empírica destes dados com a finalidade de proporcionar uma compreensão completa sobre o tema. Por fim, pretende-se trazer uma aplicabilidade prática aos conceitos abordados na graduação de Administração dentro de um contexto atípico para este campo profissional, visto que escritórios de advocacia possuem uma gama de limitações publicitárias que não podem ser observadas no cotidiano de uma empresa comum.

Tais métodos foram utilizados através do viés qualitativo, uma vez que não há um modelo teórico que aborda o tema pesquisado. Nesse ínterim, pode-se afirmar que esta modalidade de análise de dados, possui a seguinte forma de elaboração científica:

A análise qualitativa é menos formal do que a análise quantitativa, pois nesta última seus passos podem ser definidos de maneira relativamente simples. A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma seqüência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.(GIL, 2017, p.133)

3.2 Da caracterização da organização, setor ou área de estudo

A área de estudo é o ramo jurídico de atuação, mais especificamente o cotidiano dos escritórios de advocacia e a prospecção de clientes executada por estes empreendimentos. Assim, foi realizada uma pesquisa através de entrevistas com profissionais que já se encontram no mercado a fim de definir se há ou não a necessidade aplicação de conceitos básicos da gestão de marketing por estes profissionais.

A partir das respostas é possível traçar um paralelo entre estes profissionais e empresa comuns, respeitando as peculiaridades da área, mas entendendo a necessidade de otimizar resultados e buscar novas formas de se estabelecer em um mercado saturado e marcado pelos avanços tecnológicos.

Ademais, é preciso observar que a publicidade na advocacia precisa ser sutil e discreta, dando ênfase à informação e não a mercantilização da área. Portanto, é necessário trazer abordagens diferentes da que é utilizada pelos demais ramos empresariais, buscando captar clientes através das entrelinhas, sem incorrer nas proibições do Código de Ética da OAB descritas no tópico 2.1.

Conforme será descrito em momento posterior, o presente estudo foi realizado através do método da amostragem aleatória. Nesse sentido, fizeram parte desta pesquisa 3 escritórios de advocacia que atuam na cidade de Brasília, porém, para resguardar a identidade dos profissionais entrevistados, os respectivos empreendimentos serão chamados de A, B e C.

Dessa forma, este escritório realiza a maior parte de sua prospecção de clientes através da internet e redes sociais, trabalhando a produção de conteúdo para sites como Instagram, LinkedIn e etc.. Portanto, para este escritório em específico, investir em marketing é crucial no desenvolvimento e expansão dos trabalhos realizados.

Já no caso de “B”, um escritório que conta com apenas um advogado. O profissional afirmou que cuida da gestão e ainda não implementou nenhuma ação de marketing digital. Entretanto, o mesmo reconhece a importância dele na prospecção e atendimento de clientes. Atualmente seus clientes são fruto de uma prospecção passiva, ou seja, o procuram por conta própria, seja por indicação ou por outros processos nos quais atua. Mas, o advogado responsável afirma que pretende sim utilizar estratégias de marketing.

Já o escritório “C” é composto pela advogada responsável e uma estagiária de área jurídica. A Mesma afirma que utiliza sim as redes sociais, porém não consegue ainda dimensionar seu alcance e que a maioria de seus clientes ainda é fruto de indicação. Ao final, acrescenta que possui interesse em investir mais em mídias sociais e em eventos de advogados.

3.3 População e amostra

Este método de amostragem, como o nome já diz, consiste em selecionar aleatoriamente indivíduos de um determinado nicho estudado com o intuito de ter uma amostra geral de dados sobre um assunto. Assim, é feita uma seleção de quais indivíduos fazem parte da população geral da pesquisa, nesse caso como o objeto de análise são empreendimentos jurídicos, determinou-se que a amostragem seria retirada dentre os advogados que trabalham em escritórios de advocacia de Brasília, local onde o estudo foi realizado.

Posteriormente, uma seleção sem um critério pré-definido, é feita dentre estes profissionais. Portanto, nesta modalidade de pesquisa, todos os membros de uma população possuem a mesma possibilidade de serem incluídos na pesquisa. Além disso, não houve critérios sistemáticos ou organizacionais, uma vez que a população de advogados em Brasília é muito grande e difícil de determinar, já que existem não só os profissionais aqui registrados como também vários advogados de outros estados que possuem causas no local.

Desta forma, a amostragem aleatória e simples se fez necessária e indispensável para a realização da pesquisa em questão. Tendo sido selecionados 3 escritórios com formas de atuação diferentes para responder às seis perguntas elaboradas ao longo do estudo e intimamente correlacionadas com os dados bibliográficos abordados de forma exaustiva nos tópicos anteriores

3.4 Instrumento de pesquisa: questionário

Um questionário é uma seleção pré-determinada de perguntas relacionadas a um tema específico, nesse caso: o marketing jurídico. Buscou-se através desses questionamentos, trazer um entendimento maior acerca da prática do uso de gestão estratégica na comunicação e marketing de um escritório de advocacia.

Neste sentido, é possível determinar as ferramentas utilizadas, a área de atuação de cada um dos escritórios, a estrutura organizacional da empresa e a importância desses recursos para a atuação desses profissionais. Tais índices são de extrema importância para o tema pesquisado pois são capazes de identificar a prática destes empreendimentos quanto a autogestão, prospecção de clientes e outros temas relevantes ao estudo em questão.

3.5 Procedimento de coleta e análise de dados

A coleta de dados se deu a partir do envio do questionário aos advogados responsáveis pelos escritórios analisados e a transcrição de suas respostas no tópico posterior. Nesse sentido, as entrevistas se deram, de forma online, mas em tempo real, gravadas em áudio e posteriormente transcritas.

Já a análise, conforme retratado anteriormente, se deu de forma empírica para conectar as respostas das entrevistas ao que foi levantado bibliograficamente no momento anterior. Utilizando-se da abordagem qualitativa, respeitando-se a natureza dos dados, bem como, a extensão da amostra, conforme o método descrito por Carlos Gil em seu livro “Como Elaborar Projetos de Pesquisa”. (GIL, 2017).

Portanto, buscou-se comparar as respostas e a forma de atuação de cada um dos escritórios estudados. Assim, entendeu-se que o modus operandi de cada um deles apesar de distinto, denota o costume e o momento em que estes profissionais iniciaram suas atuações profissionais, o que explica a variação nas respostas recebidas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O capítulo em questão apresenta os resultados e discussões referente a pesquisa realizada com três escritórios de advocacia do Distrito Federal escolhidos através do critério de amostragem, aleatória.

4.1 Do questionário enviado aos escritórios de Advocacia participantes

1. Como é a estrutura organizacional da empresa? Existem áreas específicas da área de gestão?
2. Na administração do escritório são utilizadas ferramentas de gestão? Se sim, quais são e em quais áreas as aplicam?
3. Como é feita a prospecção de novos clientes? Quais ferramentas utilizadas para atraí-los?
4. Na empresa há uma área ou cargo específico para cuidar do Marketing?
5. Qual a importância do marketing para a prospecção de novos clientes para a empresa?
6. O que você acha que poderia ser feito para atrair novos clientes para o escritório?

4.2 Respostas

4.2.1 Resposta da responsável pelo escritório "A"

1. O escritório possui duas advogadas e uma estagiária de design. Eu organizo os posts junto com a estagiária, gravo conteúdos para as mídias sociais e resolvo as demandas voltadas para o registro de marcas ou direito empresarial. Já a minha sócia se divide em se reunir com clientes, buscar reuniões e fazer análises dos demais processos com foco principalmente nas demandas trabalhistas. Basicamente nos dividimos em gestão de redes sociais e nas demandas normais de acordo com as especialidades de cada uma.
2. No momento usamos a agenda da Microsoft teams e a planilhas de excel para controlar as postagens
3. Utilizamos o Instagram, sites, anúncios do facebook e também visitamos algumas lojas com as nossas propostas de serviço.
4. Não necessariamente, eu gerencio as redes sociais, mas tenho uma estagiária para criar posts informativos também, bem como o material que

utilizamos para promover o escritório.

5. A maioria dos clientes que temos hoje vem através de nossos posts no instagram ou do trabalho que fazemos visitando centros comerciais.
6. Temos que aumentar a capacidade das redes sociais do escritório e investir mais em tráfego pago. Acredito que isso seja uma boa ferramenta para captar novos clientes, mas ainda estamos nos preparando para isso.

4.2.2 Resposta do responsável pelo escritório "B"

1. Meu escritório pessoal, trabalho só eu.

2. Digisac é uma ferramenta que eu tô estudando ela, o Gerencianet outra ferramenta que também to estudando também, aí tem algumas outras que ainda tô vendo né? Mas as duas principais são essas. Eu utilizo também outra ferramenta de processo que é o Astrea

3. Não há prospecção, o cliente chega de forma passiva.

4. O marketing digital ainda não implementei a fundo no escritório, eu quero implementar isso pois considero o futuro.

5. Eu procuro entender mais sobre marketing digital. Considero o marketing digital é fundamental para prospecção de clientes e também para própria divulgação do trabalho do profissional do direito. Acredito que as ferramentas digitais são essenciais, automatizam o trabalho e profissionalizam o trabalho, eu acho que isso é o futuro da advocacia e quem não entrar nisso vai perder muito dinheiro, vai perder escala de trabalho seu objetivo que eu tenho advocacia escritório e escalar é isso no marketing digital afunda assim pesado.

6. Investir no marketing digital e no tráfego pago.

4.2.3 Resposta da responsável pelo escritório "C"

1. O escritório é composto pela sócia e pela estagiária. Não existem áreas específicas de gestão.
2. Não utilizo ferramentas de gestão.
3. Encontros com colegas advogados e redes sociais. Ferramentas para atrair: demonstração dos segmentos de atuação e do conhecimento técnico pelas redes sociais
4. Não.
5. Há um impacto, mas que ainda não foi dimensionado. Atualmente, o maior marketing vem de indicação de colegas e de clientes.
6. Uma maior exposição em redes sociais e em eventos de advogados.

4.3 Estruturas Organizacionais das empresas

Tabela 3– Estrutura Organizacional das empresas

Empresa:	Quantidade de membros:	Possui estrutura organizacional Formalizada?	Possui área ou função específica de Marketing?
"A"	3 membros (Duas sócias advogadas e uma estagiária de design)	Não.	Sim
"B"	1 membro (o sócio advogado)	Não.	Sim
"C"	2 membros (a sócia advogada e uma estagiária de direito)	Não	Não

Fonte: o presente estudo

A partir da análise da Tabela 1 que informa sobre a estrutura organizacional das empresas estudadas, nota-se que nenhuma delas possui uma estrutura organizacional formalizada. Assim, os advogados exercem funções fora do âmbito do direito, como a gestão organizacional do empreendimento. No modelo de Mintzberg elas são consideradas organizações com estrutura organizacional simples. Nesse sentido, tem-se:

“A estrutura simples: é caracterizada pela pouca elaboração. Possui pequena ou nenhuma tecnoestrutura, ou assessoria de apoio, diferenciação mínima entre as unidades e pequena hierarquia administrativa, há pouco planejamento, treinamento e instrumentos de interligação. Este é o modelo mais encontrado nas MPE's.”(PICCHIAI (2013) apud MINTZBERG(1995)p. 3)

No caso do escritório “A”, existe um membro na equipe que exerce função além da advocacia. A estagiária de design é responsável pela criação das artes das postagens, mas é necessário que uma das sócias, advogada, auxilie na organização das postagens e gestão das redes sociais da empresa. Portanto, é possível afirmar que em todas as empresas estudadas, os sócios não se concentram apenas na sua atividade primária, que é a advocacia, mas despendem esforço na parte organizacional e comercial das empresas. Tanto a “B” quanto a “C” não possuem membros especializados em áreas além do direito, dessa forma os advogados cuidam da gestão das empresas.

4.4 Ferramentas de gestão

Tabela 4 – Ferramentas de gestão

Empresa:	Ferramentas de Gestão
“A”	Microsoft Teams e Excel
“B”	Digisac, Gerencianet e Astrea.
“C”	Não utiliza

Fonte: o presente estudo

A gestão correta dos escritórios é de grande importância para a saúde da empresa, é necessário organizar a empresa em todos os seus âmbitos. No caso das empresas estudadas, constata-se de que os gestores das empresas são os próprios advogados, que se esforçam para manter as duas frentes organizadas.

O escritório “B” utiliza algumas ferramentas de gestão como o *Digisac*¹¹, ferramenta de PABX digital para facilitar o atendimento ao cliente, o Gerencianet que é utilizado para gerar boletos bancários e o Astrea que é utilizado para gestão jurídica. Percebe-se que não utilizadas ferramentas comerciais ou de marketing, concentrando-se em softwares de gestão financeira, jurídica e atendimento ao cliente.

Quanto ao escritório “A”, é utilizado apenas o Microsoft Teams para se comunicar por chamada de vídeo com seus clientes, pois realiza advocacia online. Também utiliza planilhas do Microsoft Excel para organizar toda a parte de gestão da empresa. E, por último, o escritório “C” informou que não utiliza nenhuma ferramenta de gestão, realizando-a de maneira informal e concentrando-se na advocacia em si.

¹¹ Ferramenta digital de organização desenvolvida pela empresa de mesmo nome com sede em Bauru, São Paulo

4.5 Captações de Clientes x Ações de Marketing

Tabela 5: Captações de Clientes x Ações de Marketing

Empresa:	Como é realizada a prospecção de clientes?
“A”	Instagram, site, anúncios do facebook e visitas a lojas com propostas de serviço.
“B”	Não há prospecção, o cliente chega de forma passiva.
“C”	Encontros com colegas advogados e redes sociais. Ferramentas para atrair: demonstração dos segmentos de atuação e do conhecimento técnico pelas redes sociais

Fonte: presente estudo

Para qualquer empresa com fins lucrativos, captar e fidelizar clientes é uma tarefa essencial. Isto se dá em virtude da necessidade de renovação de clientes para que seja possível tanto o crescimento quanto a expansão financeira no mercado atual. (KOTLER, 2012). Neste sentido, tem-se:

“A empresa que investe no cliente pode gerar cada vez mais lucro, para atrair e buscar novos clientes, a empresa deve ser criativa e ir em busca sempre de novas idéias com qualidade, deve expandir seu marketing e a sua atuação no mercado. Deve, também, apresentar-se em feiras de eventos empresariais, fornecer brindes aos clientes, investir em promoções e o mais importante conhecer seus clientes, suas necessidades para que seu campo de aceitação no mercado seja bem sucedido.”(KOTLER, 2000).

No escritório “C”, os principais meios de captar clientes são o networking, realizado em encontros com outros advogados, e a prática do Marketing de Conteúdo em redes sociais como Facebook e Instagram. É possível notar o foco

em entregar conteúdos educativos a respeito de assuntos do direito como o direito das famílias, sucessões, responsabilidade civil e contratos. Também existem conteúdos institucionais com foco em manter a presença online e a regularidade de postagens.

Ainda segundo a entrevistada responsável pelo empreendimento “C”, o impacto da utilização das redes sociais na captação de novos clientes é evidente, porém ainda não foi mensurado. Entretanto, o relacionamento com outros advogados e com clientes fiéis resultam em indicações de novos clientes, o que hoje é a maior via de captação de novos clientes para o escritório.

O escritório “A” utiliza uma variedade de ferramentas voltadas para o Marketing Digital e captação de clientes. Além do Marketing de conteúdo, praticado apenas na rede social Instagram, de forma semelhante à empresa “C”, são realizadas ações de tráfego pago como os anúncios do Facebook e a presença nos mecanismos de busca como o Google a partir de um site institucional. Observa-se que ao pesquisar o termo correspondente ao nome da empresa, o site de mesmo nome é encontrado na segunda colocação da pesquisa orgânica.

Já no “B” ainda não são utilizadas ferramentas de Marketing. Porém, o proprietário da empresa diz que estuda como aplicar o marketing digital em seu escritório e considera a prática de grande importância na captação de clientes e um fator diferencial No mercado jurídico.

5. CONCLUSÃO

É possível notar semelhanças entre as empresas estudadas. Todas contam com poucos membros, no máximo três, e evidenciam a importância da prática do marketing digital e, principalmente do Marketing de Conteúdo, na captação de novos clientes. Eles reconhecem que com a utilização dessa estratégia, os clientes enxergam autoridade nos assuntos abordados e confiança para uma futura contratação de serviços.

Esse método de marketing é bastante indicado em decorrência das normas da OAB, que vetam o oferecimento dos serviços advocatícios com viés comercial, em que são utilizadas técnicas de venda e de persuasão, como prometer o ganho de causas, por exemplo. Dessa forma, seguindo o ordenamento jurídico atual, o impotente é manter a discrição e sobriedade, sendo mais recomendado utilizar um viés informativo.

A utilização de tráfego pago pelo escritório “A” em conjunto com posts que possuem conteúdo educativo é uma boa prática de como passar credibilidade para os leitores e evidenciar a atuação da empresa para possíveis clientes, que são direcionados para aqueles considerados mais alinhados com os temas abordados.

Além disso, “A” possui site institucional, que gera presença digital nos mecanismos de pesquisa fora das redes sociais. Porém, não utiliza a prática do Marketing de Conteúdo no site a partir de ferramentas como *blogs* e *Web Stories*. A presença digital mais robusta da empresa em comparação com as outras é um trunfo pois uma das principais frentes da empresa é a prática da advocacia online através de ferramentas de videoconferência.

As empresas, “C” e “A” já praticam ações importantes de marketing digital ,porém, não utilizam de um plano de marketing estruturado de forma que tanto os ambientes internos e externos das empresas sejam analisados. Isto inviabiliza tanto que as informações sobre o público-alvo, personas, canais de atuação e estratégias de marketing sejam realizadas de maneira assertiva, quanto a

realização de uma prática da mensuração e análise de resultados conforme indicadores alinhados com os objetivos dos Planos de Marketing.

Em suma, é preciso haver um estudo detalhado do mercado em que as empresas estão inseridas para que as ações de marketing garantam sucesso na captação de clientes para as empresas.

É importante notar, que por mais que a “B” ainda não utilize de ferramentas de marketing, a adoção delas é vista como certa no futuro da empresa em questão. O advogado cita a ferramenta Digisac, que tem o intuito de unificar todos os contatos realizados por clientes em uma plataforma unificada, que facilita a gestão do leads e aumenta as chances de conversão em clientes.

Algumas práticas além das citadas pelos entrevistados são indicadas para auxiliar na captação de clientes. A adoção de Newsletters e Email Marketing com foco em conteúdo e notícias do mundo jurídico, a realização de estratégias de conteúdo na rede social YouTube que é a segunda rede social mais utilizadas no Brasil, com 138 milhões de usuários e do Whatsapp, que é a rede social mais usada no Brasil com 165 milhões de usuários, como ferramenta de comunicação rápida com o cliente em conjunto com um software de CRM para organizar as conversas e contatos.

Também é indicado, que a partir da maturação das empresas em questão de possuir uma boa carteira de clientes, que possibilite a contratação de uma equipe especializada como designer, copywriters, gestores de redes sociais, gestores de tráfego orgânico e pago, analistas de marketing ou de uma assessoria especializada em marketing digital para que a função primária das empresas, que é a advocacia seja o foco principal dos sócios.

Dessa forma, as ações serão coordenadas de forma que o escritório funcione como uma empresa, se dividindo em setores como: captação de clientes, gestão organizacional e prática jurídica. Assim, o intuito é de que os membros exerçam funções de maneira alinhada com suas principais competências e que o funcionamento do empreendimento jurídico seja aprimorado.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Teoría general de la administración. MCGRAW-HILL Interamericana-MUA, 2013.

COELHO, Fernando de Souza. NICOLINI, Alexandre Mendes. Revisitando as origens do ensino de graduação em administração pública no Brasil (1854-1952) Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-76121597> . Acesso em 21 ago. 2022.

CURY, Antonio. Organizações e métodos: Uma visão holística. 8.ed. rev e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Carlos A. Como Elaborar Projetos de Pesquisa, 6ª edição. São Paulo, Atlas, 2017

HALL, Richard H. Organizações, estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984. HESSEN, J. Teoria do conhecimento. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin L. Administração de Marketing. 14ed. São Paulo. LTC - Livros Técnicos e Científicos S.A., 2006. Pearson Education do Brasil. 2013. Título original: Marketing management, Fourteenth Edition.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. Marketing 4.0. São Paul: Ed. Sextante, 2017.

LEITE, Leonardo Barém. Entrevista concedida a Selem, Bertozzi & Consultores Associados. Disponível em: . Acesso em 21 ago. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas - São Paulo: Atlas, v.23, 2007

MATTA, Camila Alves Ramalho. Webwriting e inbound marketing. Curitiba: Contentus, 2020. Livro digital. Disponível em:

<https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/18484>]. Acesso em: 31 ago 2022

MATOS, Jackson Andrade de. Gestão de Escritórios de Advocacia e Departamentos Jurídicos: Desafios da atualidade. 2014. ARTIGO (PÓS GRADUAÇÃO) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), Brasília, 2014. Disponível em:https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/1448/1/Artigo_Jackson%20Andrade%20de%20Matos.pdf. Acesso em: 21 ago. 2022.

MELLO, Lidianne Bárbara de Carvalho. A Publicidade na Advocacia. CESUT em Revista. Departamento de Ciências Jurídicas e Sociais – DCJS, do Centro de Ensino Superior de Jataí – CESUT. Jataí/GO: 2016. Ano 17. Vol. 2, nº23. fls. 94 a 186.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

NOBRE, Marcos. Apontamentos sobre a pesquisa em Direito no Brasil. Rio de Janeiro- Cadernos Direito GV. Fundação Getúlio Vargas.2002

PEREIRA, M.P. Biblioteca como recurso estratégico no escritório de advocacia. Revista digital de biblioteconomia e ciência da informação, Campinas, v. 4, n. 1, p. 19-37, jul./dez. 2006. Disponível em:< <http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/viewarticle.php?id=76>>. Acesso em: 21 ago. 2022.

PICCHIAI, Djair. As micro e pequenas empresas: estruturas e competências. 2013. Disponível em: https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/picchiai_-_as_micro_e_pequenas_empresas_estruturas_e_competencias.pdf Acesso em: 10 de set de 2022.

PIRES. D. C. G. B. AMORIM. W. A relação entre a gestão do conhecimento e a gestão por competências: Um estudo a partir das práticas em escritórios de Advocacia. Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 2, ed. 1, p. 72-100, 2012. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/9339/7013> Acesso em: 21 ago. 2022.

PRUITT, John S. GRUNDIN, Jonathan T. “Personas: practice and theory.”. 2003. Redmond, Estados Unidos.

REEDY, J; SCHULLO, S.ZIMMERMAN, K. Marketing eletrônico. a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing. Tradução de James F. Sunderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém. Escritório e departamento jurídico precisam de gestão empresarial. 2005. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2005-ago15/escritorio_juridico_gestao_empresarial>. Acesso em 24.10.2012

STECCA, Fabiana Letícia Pereira Alves. ÁVILA, Lucas Veiga. Gestão de marketing. Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, 2015.

VILHAGRA, Mariana Vitória. Instagram como ferramenta de relacionamento com o cliente: estudo de caso de uma loja de varejo digital. 2021. MONOGRAFIA (Bacharelado em Administração.) - Universidade de Brasília, Brasília, 2021

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de pesquisa.

APÊNDICE

Apêndice A – Questionário Aplicado em Empresas de Advocacia

1. Como é a estrutura organizacional da empresa? Existem áreas específicas da área de gestão?
2. Na administração do escritório são utilizadas ferramentas de gestão? Se sim, quais são e em quais áreas as aplicam?
3. Como é feita a prospecção de novos clientes? Quais ferramentas utilizadas para atraí-los?
4. Na empresa há uma área ou cargo específico para cuidar do Marketing?
5. Qual a importância do marketing para a prospecção de novos clientes para a empresa?
6. O que você acha que poderia ser feito para atrair novos clientes para o escritório?

Fonte: o presente estudo, 2022.

Apêndice B – Respostas dos Gestores de Empresas de Advocacia

Resposta da responsável pelo escritório "A"

7. O escritório possui duas advogadas e uma estagiária de design. Eu organizo os posts junto com a estagiária, gravo conteúdos para as mídias sociais e resolvo as demandas voltadas para o registro de marcas ou direito empresarial. Já a minha sócia se divide em se reunir com clientes, buscar reuniões e fazer análises dos demais processos com foco principalmente nas demandas trabalhistas. Basicamente nos dividimos em gestão de redes sociais e nas demandas normais de acordo com as especialidades de cada uma.
8. No momento usamos a agenda da Microsoft teams e a planilhas de excel para controlar as postagens
9. Utilizamos o Instagram, sites, anúncios do facebook e também visitamos algumas lojas com as nossas propostas de serviço. Não necessariamente, eu gerencio as redes sociais, mas tenho uma estagiária para criar posts informativos também, bem como o material que

Resposta do responsável pelo escritório "B"

1. Meu escritório pessoal, trabalho só eu.
2. Digisac é uma ferramenta que eu tô estudando ela, o Gerencianet outra ferramenta que também to estudando também, aí tem algumas outras que ainda tô vendo né? Mas as duas principais são essas. Eu utilizo também outra ferramenta de processo que é o Astrea
3. Não há prospecção, o cliente chega de forma passiva.
4. O marketing digital ainda não implementei a fundo no escritório, eu quero implementar isso pois considero o futuro.
5. Eu procuro entender mais sobre marketing digital. Considero o marketing digital é fundamental para prospecção de clientes e também para própria divulgação do trabalho do profissional do direito. Acredito que as ferramentas digitais são essenciais, automatizam o trabalho e profissionalizam o trabalho, eu acho que isso é o futuro da advocacia e quem não entrar nisso vai perder muito dinheiro, vai perder escala de trabalho seu objetivo que eu tenho advocacia escritório e escalar é isso no marketing digital afunda assim pesado.
6. Investir no marketing digital e no tráfego pago.

Resposta da responsável pelo escritório "C"

1. O escritório é composto pela sócia e pela estagiária. Não existem áreas específicas de gestão.
2. Não utilizo ferramentas de gestão.
3. Encontros com colegas advogados e redes sociais. Ferramentas para atrair: demonstração dos segmentos de atuação e do conhecimento técnico pelas redes sociais
4. Não.
5. Há um impacto, mas que ainda não foi dimensionado. Atualmente, o maior marketing vem de indicação de colegas e de clientes.
6. Uma maior exposição em redes sociais e em eventos de advogados.

