

Mentorias no mercado digital: Necessidade de governança jurídica

Allinne Garcia

Resumo

O presente artigo analisa os riscos estruturais envolvidos na comercialização de mentorias *low ticket* e *high ticket* no mercado digital brasileiro. Parte-se da premissa de que a mentoria contemporânea deixou de ser mera prestação de conteúdo para se converter em operação econômica complexa, composta por promessa comercial, autoridade pessoal, método, comunidade, dados pessoais, propriedade intelectual, funil de vendas, relação de consumo, contratação eletrônica e entrega continuada. O estudo examina a incidência do CDC, do Decreto 7.962/13, do Código Civil, da LGPD, da lei de Direitos Autorais, da lei de Propriedade Industrial e das normas sobre assinatura eletrônica, com atenção especial à vinculação da oferta, publicidade enganosa, direito de arrependimento, cláusulas abusivas, reembolso, prova de entrega e proteção dos ativos intangíveis do mentor. Conclui-se que o maior risco jurídico das mentorias digitais não está na venda de conhecimento em si, mas na desconexão entre promessa, contrato e execução operacional. Propõe-se, ao final, a adoção de uma governança jurídica preventiva, capaz de transformar a mentoria em ativo empresarial sustentável, sem esvaziar sua força comercial.

Palavras-chave: Mentorias digitais; infoprodutos; direito do consumidor; contratos digitais; LGPD; mercado digital.

Abstract

This article analyzes low-ticket and high-ticket mentorship programs from a constitutional, consumer, contractual, digital, and business law perspective. It is based on the premise that contemporary mentorship has evolved from simple content delivery into a complex economic operation involving commercial promises, personal authority, methodology, community, personal data processing, intellectual property, sales funnels, consumer relationships, electronic contracting, and ongoing service delivery. The study examines the applicability of the Brazilian CPC, Decree No. 7,962/13, the Civil Code, the General Data Protection Law, the Copyright Law, the Industrial Property Law, and regulations on electronic signatures, with particular attention to offer binding, misleading advertising, the right of withdrawal, abusive clauses, refunds, proof of delivery, and protection of the mentor's intangible assets. It concludes that the primary legal risk in digital mentorships does not lie in the commercialization of knowledge itself, but in the misalignment between commercial promise, contractual structure, and operational execution. Finally, it proposes the adoption of preventive legal governance as a means to transform

mentorship into a sustainable business asset without undermining its commercial strength.

Keywords: Digital mentorships; infoproducts; consumer law; digital contracts; data protection law; digital market.

Introdução

A expansão das mentorias digitais no Brasil evidencia uma transformação relevante na circulação econômica do conhecimento. Profissionais que antes atuavam em ambientes empresariais, acadêmicos, institucionais ou consultivos passaram a converter experiência, método, reputação e autoridade em produtos digitais escaláveis. Nesse contexto, mentorias low ticket e high ticket passaram a ocupar posição estratégica no ecossistema de infoprodutos, lançamentos, comunidades, masterminds, programas de aceleração, treinamentos online e acompanhamento de performance.

Essa transformação, todavia, não pode ser compreendida apenas sob a ótica do marketing digital. A mentoria contemporânea, especialmente quando vendida em ambiente online, não é apenas aula, conteúdo ou reunião periódica. Ela é uma estrutura relacional complexa, formada por comunicação persuasiva, promessa de transformação, contrato de adesão, pagamento digital, tratamento de dados pessoais, proteção de propriedade intelectual, uso de imagem, comunidade, suporte, prova de entrega, gestão de expectativas e eventual responsabilização civil.

A relevância jurídica do tema decorre precisamente dessa complexidade. O CDC estabelece normas de ordem pública e interesse social aplicáveis às relações de consumo, assegurando direitos básicos como informação adequada, proteção contra publicidade enganosa e abusiva, modificação de cláusulas excessivamente onerosas e possibilidade de arrependimento em contratações realizadas fora do estabelecimento comercial.¹ O Decreto 7.962/13, por sua vez, regulamenta a contratação no comércio eletrônico, reforçando deveres de informação clara, atendimento facilitado e respeito ao direito de arrependimento no ambiente digital.²

A LGPD acrescenta outra camada de complexidade, pois funis de venda, páginas de captura, formulários, WhatsApp, CRM, plataformas de pagamento, comunidades e gravações de encontros envolvem tratamento de dados pessoais, inclusive em meios digitais.³ A lei de Direitos Autorais protege obras intelectuais, o que alcança aulas, apostilas, roteiros, templates, apresentações e materiais originais, enquanto a lei de Propriedade Industrial oferece base normativa para a proteção de marcas, sinais distintivos e ativos de identidade empresarial.⁴

A problemática central deste artigo reside na constatação de que muitos conflitos envolvendo mentorias digitais não decorrem necessariamente da

inexistência de entrega, mas da incompatibilidade entre o que foi prometido, o que foi contratado e o que foi efetivamente executado. A página de vendas promete transformação. O closer promete acompanhamento. O contrato fala em acesso a conteúdo. O suporte entende que responde apenas dúvidas operacionais. O aluno espera resultado. O mentor entende que entregou método. Essa assimetria entre expectativa, linguagem comercial e estrutura jurídica é o ponto crítico da discussão.

Nesse sentido, o presente estudo busca demonstrar que a profissionalização jurídica das mentorias não representa entrave à inovação, mas condição de sustentabilidade do próprio mercado. A prevenção jurídica não deve ser compreendida como burocratização da oferta, mas como arquitetura de confiança, transparência, previsibilidade e proteção dos ativos econômicos envolvidos.

1. A mentoria digital como operação jurídica

A primeira inadequação conceitual do mercado consiste em tratar toda mentoria como se fosse simples curso online. A mentoria low ticket costuma ser caracterizada por maior escala, menor personalização, entrega mais padronizada e ticket de entrada mais acessível. Já a mentoria high ticket, em regra, opera com promessa premium, maior proximidade com o mentor, curadoria, comunidade qualificada, encontros ao vivo, eventos presenciais, análise de casos, networking e percepção de transformação mais intensa. Para cada uma dessas mentorias o que prevalece é a forma de entrega do escopo do produto, conforme ajustado entre as partes.

A distinção jurídica, entretanto, não se limita ao preço. O ticket influencia a expectativa legítima do contratante, mas não define sozinho a natureza da relação. Uma mentoria low ticket pode envolver relação de consumo massificada, com riscos relevantes de informação insuficiente, reembolso, chargeback e descumprimento de oferta. Uma mentoria high ticket pode gerar riscos ainda mais sensíveis, justamente porque a comunicação comercial costuma trabalhar com promessa de acesso, direção estratégica, acompanhamento e resultado.

Sob essa perspectiva, a natureza jurídica da mentoria deve ser identificada a partir da entrega efetiva. Há mentorias que são predominantemente cursos. Há mentorias que se aproximam de consultorias. Há programas que combinam treinamento, comunidade, acompanhamento coletivo, eventos presenciais e acesso a método. Há ainda estruturas híbridas, nas quais parte da entrega é educacional, parte é relacional e parte é estratégica.

Essa classificação é decisiva porque define o contrato, a política de reembolso, a comunicação comercial, o regime de prova, a tributação, a proteção autoral, a responsabilidade por suporte e o grau de expectativa legítima do aluno. A

ausência dessa classificação gera insegurança. O aluno acredita ter contratado acompanhamento personalizado. O mentor acredita ter vendido acesso a conteúdo e encontros coletivos. O contrato, muitas vezes, não resolve a controvérsia porque descreve genericamente o produto como curso online.

Também por este motivo é tão importante formalizar a prestação de serviço de mentoria por meio de contrato detalhado com as entregas prometidas, obrigações e deveres das partes, bem como formas de execução e encerramento da mentoria.

O ponto crítico, portanto, não é a venda de mentorias, mas a venda de mentorias juridicamente indeterminadas. Quanto mais sofisticada for a promessa, maior deve ser a precisão da estrutura contratual e operacional.

2. Vinculação da oferta, publicidade e expectativa legítima do aluno

A publicidade ocupa papel central nas mentorias digitais. Lives, stories, páginas de venda, webinários, conversas de WhatsApp, chamadas com closers, depoimentos, provas sociais, bônus e campanhas de remarketing formam um ecossistema comunicacional que antecede o contrato formal. Da mesma forma, não é apenas uma comunicação realizada pelo próprio mentor, pois inclui outros profissionais envolvidos no fluxo desde a entrada do lead (contato de possível cliente) até a venda propriamente dita, como closers, análises, SEO, entre outros.

No direito do consumidor, essa fase pré-contratual não é irrelevante. Ao contrário, a oferta suficientemente precisa vincula o fornecedor.

O CDC disciplina a oferta e a publicidade, vedando práticas enganosas e assegurando que a informação veiculada ao consumidor produza efeitos jurídicos sobre a relação contratual.⁵ O STJ, em notícia institucional sobre os limites da publicidade diante dos direitos do consumidor, registra que a configuração de publicidade enganosa exige análise do caso concreto, considerando os dados essenciais omitidos ou alterados e o público-alvo atingido pela comunicação.⁶

No mercado de mentorias, essa análise é particularmente sensível porque a comunicação publicitária costuma se apoiar em linguagem aspiracional. Expressões como método validado, transformação garantida, operação lucrativa, acompanhamento completo, acesso direto ao mentor, comunidade de alto nível ou fórmula para escalar negócios podem ter sentido comercial amplo, mas, quando não delimitadas, podem produzir expectativa contratual concreta.

A jurisprudência recente já revela a relevância do tema em cursos digitais e produtos promovidos por influenciadores. O TJ/SP noticiou decisão da 30ª Câmara de Direito Privado que condenou empresa de consultoria e influenciadora digital a indenizarem seguidora por danos morais após

propaganda enganosa de curso online, com manutenção de ressarcimento material e declaração de nulidade contratual em primeiro grau.⁷ Esse precedente, embora deva ser citado tecnicamente a partir dos autos caso utilizado em peça ou artigo com identificação processual, demonstra tendência relevante: a autoridade digital e a comunicação de venda podem gerar responsabilidade quando induzem o consumidor a contratar com base em expectativa incompatível com a realidade da entrega.

A crítica necessária não está dirigida ao uso de copywriting, storytelling ou prova social, instrumentos legítimos de comunicação comercial. O problema está no deslocamento da publicidade para uma zona de promessa juridicamente insustentável. Quando a campanha comunica resultado como consequência necessária da compra, e não como possibilidade dependente de execução, maturidade, contexto e variáveis externas, a mentoria deixa de vender método e passa a vender expectativa de êxito.

Essa distinção é essencial. O mentor pode se comprometer com conteúdo, metodologia, encontros, materiais, acesso, suporte, comunidade e organização da experiência. Deve, porém, evitar promessa absoluta de resultado econômico, profissional, emocional ou empresarial, sobretudo quando esse resultado depende de conduta do aluno, condições de mercado, investimento, execução e fatores externos.

E esse é um dos pontos mais importantes dessa discussão, já que todo conteúdo inserido no programa de mentoria, seja por meio de encontros online, seja por meio de encontros presenciais, em ambos os casos é necessário que o aluno realize determinadas tarefas e condutas que realmente alterem o comportamento atual e se valha da experiência do mentor para atuar em diversos aspectos, justamente com a intenção de mudar uma realidade vivida.

Essa realidade somente poderá ser modificada se o aluno assumir decisões e comportamentos que possam representar maior produtividade, desenvolvimento e maturidade emocional, conhecimento profissional.

O fato é que é uma prestação de serviços que se sustenta a partir da entrega do mentor e do aluno, do contexto do próprio aluno, da assiduidade nas aulas e encontros, de fatores externos, enfim, são múltiplos fatores interferindo na eficiência do programa de mentoria.

3. Contrato de mentoria, boa-fé objetiva e coerência entre promessa e entrega

No plano contratual, a principal fragilidade das mentorias digitais reside na utilização de instrumentos genéricos. Sim, muitas vezes utilizam-se de contratos modelos e, principalmente agora, contratos gerados por inteligência emocional, padronizados e sem profundidade em relação ao contexto do mentor e de seus produtos.

Muitos contratos descrevem a entrega como curso online, embora a venda tenha sido estruturada como mentoria, mastermind, acompanhamento, comunidade premium ou programa de aceleração. Essa incongruência compromete a função do contrato como instrumento de alinhamento de expectativas.

O Código Civil consagra a boa-fé objetiva como vetor de interpretação e execução dos negócios jurídicos, impondo deveres de lealdade, cooperação, informação e coerência.⁸ No âmbito das mentorias digitais, a boa-fé exige que a documentação jurídica reflita a realidade da oferta. Não basta inserir cláusulas protetivas se elas contradizem a comunicação comercial ou se omitem elementos essenciais da entrega. É imprescindível que a comunicação inicial, a venda, a entrega e o contrato sejam coerentes e complementares entre si.

O contrato deve definir com precisão a natureza do produto, o prazo de duração, o período de acesso, o número de encontros, a existência ou não de gravação, os canais oficiais, o limite do suporte, a eventual participação direta do mentor, a forma de comunicação, os critérios de cancelamento, o tratamento da inadimplência, as regras da comunidade, a política de reembolso, a proteção de propriedade intelectual, o uso de imagem, a confidencialidade e a ausência de garantia de resultado quando aplicável.

Além do contrato completo, a prática de mercado recomenda a adoção de termo de ciência ou minuta de compra no momento da contratação. Essa providência é especialmente relevante em mentorias high ticket, nas quais a venda pode ocorrer em ambiente de urgência, por chamada comercial ou checkout digital. O termo de ciência deve destacar as condições essenciais: valor total, parcelamento, natureza da entrega, política de cancelamento, prazo de arrependimento, inexistência de assinatura mensal quando se tratar de preço total parcelado, limites de suporte e regras de uso de conteúdo.

É importante que neste momento de venda da mentoria, o aluno receba todas as informações necessárias para que tenha clareza dos termos contratuais e sobre as entregas do produto, sob pena de o contrato não ser executável, ante a ausência de ciência dos seus termos pelo aluno/consumidor.

Outro ponto que deve ser observado é que o contrato precisa ser assinado. A assinatura eletrônica é juridicamente relevante nesse contexto. A lei 14.063/20 disciplina o uso de assinaturas eletrônicas em determinadas interações, e a Medida Provisória 2.200-2/01 instituiu a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira.⁹ A prática preventiva recomenda preservar evidências do aceite: versão do contrato, data, horário, e-mail, CPF, IP quando disponível, página da oferta, comprovante de pagamento e comunicações relevantes.

A ausência de prova do aceite digital fragiliza a defesa do mentor. Em disputas sobre reembolso, entrega ou cancelamento, não basta afirmar que o contrato estava disponível no checkout. É necessário demonstrar que o aluno teve ciência das condições relevantes e aderiu a elas de forma rastreável.

4. Direito de arrependimento, reembolso, multa e cancelamento

Todo contrato pode ser questionado. E todo contrato pode ser cancelado por quaisquer das partes. Contudo, para cada hipótese de encerramento do contrato haverá consequenciamento.

No caso do mentor solicitar a rescisão antes do prazo de vigência e de entrega ajustado previamente, poderá haver obrigação de reembolsar parte do valor pago.

Já na hipótese do aluno solicitar cancelamento, deverão ser observadas as previsões legais aplicáveis.

O direito de arrependimento previsto no art. 49 do CDC é um dos pontos mais sensíveis nas mentorias digitais. Em contratações realizadas fora do estabelecimento comercial, especialmente pela internet, o consumidor pode desistir no prazo legal, observadas as condições do caso concreto.¹⁰ O Decreto 7.962/13 reforça a disciplina da contratação eletrônica e busca ampliar transparência e segurança nas relações de consumo digitais.¹¹

A tensão prática surge quando o produto digital permite acesso imediato a aulas, materiais, templates, gravações, comunidade e encontros. Se o aluno consome conteúdo relevante e solicita reembolso dentro do prazo legal, a operação enfrenta um conflito entre proteção do consumidor e prevenção ao uso oportunista do produto. O tema ainda comporta divergências interpretativas conforme a natureza da entrega, o momento da solicitação, o grau de consumo do conteúdo e a forma como a oferta foi estruturada.

A política de reembolso, portanto, deve ser clara, ostensiva e juridicamente calibrada. Deve distinguir direito de arrependimento, rescisão contratual, cancelamento após o prazo legal, inadimplência, chargeback e desistência em serviços de execução continuada. Também deve diferenciar preço total parcelado de assinatura mensal cancelável, pois essa confusão é fonte recorrente de conflito.

A abusividade de multas também merece atenção. O Procon-SP orienta, em contexto de desistência de matrícula, que o contrato deve apresentar condições claras para rescisão e que eventual multa não pode ser excessiva ou abusiva.¹² Em notícia veiculada pelo Migalhas, decisão da 3ª Vara Cível do Foro Regional de Nossa Senhora do Ó/SP teria considerado abusiva multa de 100% por desistência de curso online, reconhecendo relação de consumo e afastando retenção integral, com fixação de retenção proporcional.¹³ Trata-se

de notícia jurídica que deve ser validada nos autos antes de uso acadêmico com identificação processual, mas é indicativa da preocupação judicial com equilíbrio contratual e vedação ao enriquecimento sem causa.

No mercado de mentorias, a cláusula de cancelamento não pode ser construída apenas para impedir saída do aluno. Ela deve preservar a sustentabilidade econômica da operação sem impor desvantagem exagerada. A retenção de valores pode ser defensável quando houver custos administrativos, acesso a conteúdo, participação em encontros, reserva de vaga ou entrega parcial, mas precisa guardar proporcionalidade.

5. Propriedade intelectual, imagem e método como ativos jurídicos da mentoria

A mentoria digital é, em grande medida, uma economia de ativos intangíveis. O mentor vende método, linguagem, repertório, autoridade, frameworks, materiais, aulas, templates, comunidade e experiência. Esses elementos precisam ser protegidos.

A lei 9.610/1998 regula direitos autorais e alcança obras intelectuais, o que pode incluir apostilas, apresentações, roteiros, aulas, textos, materiais didáticos e produções originais, desde que observados os requisitos legais de proteção.¹⁴ A lei 9.279/1996 regula a propriedade industrial, com relevância para marcas e sinais distintivos utilizados na identificação comercial da mentoria.¹⁵

Na prática, o aluno não adquire propriedade sobre o método. Adquire licença limitada de acesso e uso para fins pessoais ou profissionais próprios, conforme definido no contrato. Essa distinção precisa estar expressa. Sem ela, surgem conflitos envolvendo gravação indevida de aulas, compartilhamento de login, revenda de materiais, cópia de templates, reprodução de frameworks, comercialização de produtos com mesmo conteúdo, criação de produtos concorrentes e uso não autorizado da imagem ou do nome do mentor.

A proteção do mentor não deve ser confundida com tentativa de impedir o aluno de aplicar o conhecimento adquirido. O aluno pode aprender, executar e adaptar o aprendizado à sua realidade. O que não pode, salvo autorização expressa, é explorar comercialmente o conteúdo protegido, reproduzir materiais, distribuir aulas, usar a marca da mentoria, atribuir-se autoria de método alheio ou se apresentar como representante autorizado.

Esse ponto é especialmente sensível em mentorias high ticket, nas quais os alunos muitas vezes também são empresários, consultores, infoprodutores ou prestadores de serviço. A proximidade com o método aumenta o risco de apropriação indevida. A solução jurídica não é proibir genericamente a aplicação, mas delimitar a fronteira entre uso legítimo do aprendizado e exploração indevida de ativos intelectuais.

Da mesma forma, se aplica esse raciocínio ao uso indevido de voz e imagem, especialmente promoção da própria imagem, descontextualização de falas e conteúdos, presença em eventos e ocasiões, associação da imagem do mentor a pessoas não envolvidas na mentoria e/ou com reputação questionável.

Tudo isso pode prejudicar a construção de conhecimento, conteúdo e imagem do mentor, e por este motivo precisa ser juridicamente tutelado.

6. LGPD e governança de dados pessoais

As mentorias digitais operam intensamente por dados. A jornada começa na captura do lead, passa por anúncios, páginas de inscrição, formulários, WhatsApp, reuniões de diagnóstico, CRM, plataformas de pagamento, comunidades, gravações e suporte. A LGPD incide sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive em meios digitais, por pessoas físicas ou jurídicas, com fundamento na proteção da liberdade, da privacidade e do livre desenvolvimento da personalidade.¹⁶

O ponto crítico está na naturalização da coleta excessiva. Formulários de aplicação para mentorias high ticket frequentemente solicitam faturamento, profissão, empresa, número de funcionários, dificuldades financeiras, objetivos, telefone, e-mail e informações estratégicas. Esses dados podem ser legítimos para qualificação comercial, mas exigem transparência sobre finalidade, uso, compartilhamento, retenção e segurança.

O uso de WhatsApp e automações também demanda cautela. O lead precisa compreender que seus dados serão utilizados para contato comercial. A operação deve limitar acesso interno, evitar compartilhamento indevido com prestadores, organizar contratos com operadores, revisar permissões em ferramentas e estabelecer política de privacidade compatível com o funil real.

Outro ponto sensível são as gravações de encontros. Em mentorias coletivas, alunos podem compartilhar dados pessoais, informações empresariais, estratégias, dificuldades financeiras ou situações familiares. A gravação e disponibilização posterior exigem informação prévia sobre finalidade, acesso, prazo de retenção e eventual possibilidade de restrição de exposição. A ausência dessa governança pode gerar não apenas risco legal, mas quebra de confiança no ambiente de aprendizagem.

A LGPD, nesse sentido, não deve ser tratada como documento isolado no rodapé da página. Ela deve integrar o desenho operacional da mentoria.

7. Comunidade, bastidores e conflitos relacionais entre mentor e aluno

Uma das características mais relevantes das mentorias contemporâneas é a centralidade da comunidade. O aluno não compra apenas conteúdo. Compra pertencimento, rede, ambiente, proximidade e validação. Essa dimensão relacional aumenta o valor percebido, mas também amplia o risco.

É assim que Grupos de WhatsApp, Telegram, Discord, plataformas próprias e encontros presenciais podem se tornar ambientes de exposição, captação indevida, concorrência, vazamento de prints, autopromoção excessiva, conflito entre alunos, críticas públicas e compartilhamento de informações sensíveis. Sem regulamento interno, o mentor perde capacidade de gestão.

A comunidade deve possuir regras claras de convivência, confidencialidade, respeito, vedação de prints sem autorização, limites de divulgação de serviços e produtos próprios, canais oficiais de suporte, consequências por condutas inadequadas, critérios de remoção e regras para uso de imagem em eventos presenciais.

O relacionamento mentor-aluno também precisa ser juridicamente compreendido. Em mentorias high ticket, a proximidade pode gerar expectativa de disponibilidade ilimitada. O aluno pode acreditar que tem acesso direto ao mentor sempre que desejar. O mentor, por outro lado, pode entender que a proximidade ocorre apenas nos encontros programados. A solução está na delimitação prévia: Quais canais são oficiais, qual o tempo de resposta, quem responde, quando há participação direta do mentor e quando a resposta será dada pela equipe.

Grande parte dos litígios nasce de frustração relacional. O aluno não reclama apenas do conteúdo. Reclama de abandono, falta de resposta, ausência de acolhimento, mudança de agenda, sensação de promessa descumprida e diferença entre o que viu na venda e o que viveu na entrega. Essa dimensão subjetiva não elimina a análise jurídica; ao contrário, reforça a necessidade de governança documental e operacional.

Por estes motivos é que, tanto a venda, como o contrato, precisam esclarecer as entregas, as obrigações, os deveres e os limites, porquanto, se houver esclarecimento de todas essas informações pertinentes não haverá questionamento e, por consequência, conflitos.

8. Bastidores do mercado digital: Closers, coprodutores, afiliados e assimetria de responsabilidade

O mercado digital opera por cadeias. A mentoria raramente é vendida apenas pelo mentor. Há gestores de tráfego, copywriters, social media, closers, SDRs, coprodutores, afiliados, suporte, especialistas convidados, designers, editores, plataformas e intermediadores de pagamento.

Essa cadeia cria assimetrias de enforcement. O aluno enxerga uma marca, uma autoridade e uma promessa. Internamente, porém, a operação pode estar fragmentada entre diversos agentes. Se o closer promete além da oferta, se o afiliado usa anúncio irregular, se o coprodutor controla o checkout, se o suporte responde de forma inadequada ou se o gestor de tráfego capta leads com

comunicação excessivamente agressiva, a responsabilidade reputacional e jurídica tende a recair sobre a operação principal.

Daí a necessidade de contratos internos robustos. Prestadores devem assumir confidencialidade, proteção de dados, respeito à propriedade intelectual, vedação de promessa não autorizada, obrigação de devolução de materiais, limites de acesso e responsabilidade por condutas. Coprodutores devem definir divisão de receitas, titularidade de ativos, base de leads, despesas, chargebacks, reembolsos, gestão de plataformas, obrigações fiscais, saída e não utilização de ativos após o término.

A informalidade entre parceiros é uma das maiores fragilidades do mercado digital. Muitas operações faturam alto, mas dependem de acordos verbais, acessos compartilhados, contas em nome de terceiros, ausência de prestação de contas e indefinição sobre titularidade da base. Quando o conflito surge, a disputa deixa de ser apenas sobre dinheiro e passa a envolver marca, audiência, dados, conteúdo e continuidade da operação.

Não é que tudo seria resolvido apenas com a formalização de um contrato, na verdade, é mais amplo do que isto. Além da formalização, é necessário, inicialmente, que a negociação seja clara, bem definida e ajustada exatamente conforme será executado. Somente assim, tais termos devem ser instrumentalizados por meio de contrato. E, somente com esta coerência entre a negociação, a execução e contrato, haverá prevenção de problemas, conflitos e desencontros.

9. Governança da entrega e prova

A defesa jurídica de uma mentoria não se sustenta apenas na existência formal de um contrato, tampouco na qualidade técnica do conteúdo entregue. Ela se consolida na capacidade da operação de demonstrar, de forma consistente, contínua e verificável, que aquilo que foi prometido ao aluno foi efetivamente cumprido, dentro dos prazos anunciados, pelos canais indicados, com o nível de suporte e organização compatíveis com a natureza da oferta.

Em mentorias high ticket, essa exigência assume dimensão ainda mais rigorosa, porque o valor econômico elevado intensifica a expectativa do aluno e, conseqüentemente, amplia o grau de responsabilização da operação.

Nesse cenário, a governança da entrega não pode ser tratada como uma atividade operacional isolada, restrita à organização de aulas e encontros. Trata-se de uma estrutura sistêmica que conecta promessa comercial, contrato, execução prática, gestão financeira e capacidade probatória.

É justamente nessa intersecção que se localiza o ponto mais negligenciado da maioria das mentorias digitais: a ausência de integração entre os setores

responsáveis pela venda, pela entrega, pelo suporte, pelo controle financeiro e pela proteção jurídica da operação.

A gestão da mentoria, enquanto núcleo da experiência do aluno, deve estruturar e acompanhar toda a jornada, desde o ingresso até a conclusão do programa. Isso envolve organização de calendário, definição de encontros, curadoria de conteúdos, coordenação da comunidade, acompanhamento de participação, envio de comunicados e gestão de expectativas. No entanto, essa gestão só se sustenta quando está integrada a um administrativo capaz de registrar, documentar e operacionalizar essas informações com precisão, garantindo que cada etapa da entrega seja rastreável e passível de comprovação.

A área de eventos, especialmente em mentorias high ticket que incluem imersões presenciais ou experiências premium, assume papel estratégico adicional. Não se trata apenas de logística, mas de gestão de risco. Credenciamento, controle de acesso, autorização de uso de imagem, organização de participantes, segurança, registro de presença e documentação das atividades são elementos que, além de estruturarem a experiência, também compõem o conjunto probatório da entrega.

O setor comercial, por sua vez, deve atuar em absoluta coerência com essa estrutura. A venda não pode ser construída como narrativa paralela à operação. Quando o time comercial promete acesso, acompanhamento, proximidade ou resultado sem que esses elementos estejam claramente delimitados na entrega e no contrato, cria-se uma assimetria que não será resolvida pelo jurídico posteriormente. A governança exige que o discurso comercial seja tecnicamente alinhado com o produto real.

Nesse ponto, o setor financeiro passa a desempenhar função central e frequentemente subestimada na governança da mentoria. A relação econômica entre mentor e aluno não se limita ao recebimento de valores. Ela envolve definição clara do modelo de cobrança, distinção entre preço total parcelado e eventual lógica de recorrência, gestão de inadimplência, processamento de reembolsos, tratamento de chargebacks, emissão de documentos fiscais, controle de fluxo de caixa e organização de evidências financeiras.

A ausência de integração do financeiro com a operação e com o jurídico gera conflitos recorrentes. É comum que o aluno compreenda o parcelamento como uma mensalidade cancelável, enquanto a empresa entende que se trata de um valor total dividido em parcelas. Essa divergência, quando não é previamente esclarecida na comunicação e formalizada contratualmente, tende a se manifestar em pedidos de cancelamento, suspensão de pagamento ou contestação de cobrança. O financeiro, ao atuar isoladamente, pode adotar medidas como bloqueio imediato de acesso ou negativação sem observar o

procedimento contratual adequado, o que pode ser interpretado como falha na prestação do serviço.

Da mesma forma, a gestão de reembolsos exige coordenação. A decisão sobre devolução de valores não pode ser tomada apenas com base em critérios financeiros ou comerciais. Ela precisa considerar o prazo legal, a natureza da contratação, o estágio da entrega, o conteúdo já disponibilizado, a participação do aluno e a política previamente informada. Quando o financeiro executa reembolsos sem alinhamento com o jurídico, pode criar precedentes internos inconsistentes. Quando o jurídico decide sem considerar o impacto financeiro, pode comprometer a sustentabilidade da operação. Quando o suporte promete soluções sem consultar ambos, amplia-se o risco de conflito.

A prova da entrega, nesse contexto, não é apenas pedagógica ou operacional, é também financeira. Comprovantes de pagamento, histórico de parcelas, registros de inadimplência, solicitações de cancelamento, datas de acesso, participação em encontros e utilização de materiais precisam estar organizados de forma integrada. A defesa de uma mentoria não se limita a demonstrar que houve conteúdo, como também que a relação econômica foi conduzida com transparência, previsibilidade e aderência ao que foi contratado.

A ausência de governança integrada favorece a construção de narrativas conflitantes. O aluno afirma que não recebeu suporte, enquanto o suporte aponta respostas em canais informais. O mentor afirma que realizou encontros, enquanto o aluno sustenta que não foi comunicado. O financeiro informa inadimplência, enquanto o aluno afirma que tentou cancelar dentro do prazo. O jurídico, acionado tardiamente, encontra um cenário fragmentado, sem documentação consolidada, no qual a defesa depende mais de reconstrução narrativa do que de prova estruturada.

Em mentorias high ticket, esse risco é amplificado não apenas pelo valor envolvido, mas pela expectativa relacional. O aluno não se percebe como simples consumidor de conteúdo, mas como participante de um ambiente estratégico, muitas vezes com expectativa de proximidade, orientação e pertencimento. Qualquer ruptura nessa percepção, quando não acompanhada de documentação e comunicação adequadas, tende a gerar desgaste proporcionalmente maior.

A gestão da inadimplência ilustra de forma clara a necessidade dessa integração. Bloquear acesso sem previsão contratual expressa e sem comunicação formal pode ser interpretado como interrupção indevida da prestação. Por outro lado, manter acesso irrestrito de aluno inadimplente compromete a lógica econômica do programa. A solução exige procedimento estruturado, com comunicação progressiva, registro de notificações, prazo para regularização e atuação coordenada entre financeiro, suporte, administrativo e jurídico.

Dessa forma, a governança da entrega deve ser compreendida como sistema integrado de gestão da experiência e da prova. Não se trata apenas de entregar bem, mas de conseguir demonstrar que entregou, de forma organizada, coerente e alinhada com o que foi prometido. Isso exige equipe estruturada, processos definidos, registros consistentes e comunicação integrada.

A mentoria madura não improvisa a operação, não fragmenta responsabilidades, não permite que cada setor atue com lógica própria e não trata o financeiro como área meramente operacional. Ao contrário, reconhece que a experiência do aluno, a sustentabilidade econômica e a segurança jurídica são dimensões indissociáveis de uma mesma estrutura. É nessa integração que a mentoria deixa de ser apenas um produto e passa a ser, de fato, um ativo empresarial sólido e defensável.

10. O suporte jurídico-normativo na negociação, contratação e execução

A análise das questões práticas envolvendo mentorias low ticket e high ticket evidencia um ponto central: a operação digital, embora dinâmica e orientada por estratégias de mercado, encontra-se integralmente inserida no ordenamento jurídico brasileiro.

A negociação, a contratação e a execução dessas mentorias não ocorrem em um ambiente neutro ou desregulado; ao contrário, estão submetidas à incidência simultânea de normas constitucionais, consumeristas, civis, digitais, autorais e empresariais. A compreensão dessa correlação não apenas reduz riscos, como também fortalece a posição do mentor enquanto agente econômico estruturado, capaz de negociar, contratar e executar com segurança jurídica.

Importante dizer que a livre iniciativa e a liberdade econômica asseguram ao mentor o direito de explorar atividade econômica baseada na comercialização de conhecimento, método e experiência. Entretanto, essa liberdade se equilibra com a proteção do consumidor, igualmente consagrada como princípio da ordem econômica, o que impõe limites à forma como a oferta é construída, comunicada e executada. Essa tensão revela que a atividade de mentoria digital deve ser analisada não apenas sob a lógica do empreendedorismo, mas também à luz da função social da atividade econômica e da necessidade de equilíbrio nas relações contratuais.

Na fase de negociação, a principal incidência normativa decorre do CDC. Considerando que grande parte das mentorias é ofertada de forma padronizada ao público, com adesão eletrônica e pagamento digital, há forte tendência de enquadramento como relação de consumo. Nesse contexto, a etapa pré-contratual assume relevância jurídica significativa, pois a oferta e a publicidade vinculam o fornecedor. Os arts. 30 e 35 do CDC estabelecem que

toda informação suficientemente precisa integra o contrato, o que significa que páginas de vendas, anúncios, falas do closer e promessas comerciais produzem efeitos jurídicos diretos.

Essa vinculação exige do mentor uma postura estratégica na construção da comunicação. Não se trata de limitar a força da venda; trata-se de alinhar a narrativa comercial à realidade da entrega. Quando a oferta menciona acompanhamento, por exemplo, essa expressão deve ser traduzida em termos concretos, indicando se a interação será individual, coletiva, periódica, eventual ou estruturada por canais específicos. A ausência dessa precisão amplia o espaço interpretativo e, por consequência, o risco de conflito.

Ainda na fase de negociação, o Decreto 7.962/13, que regulamenta o comércio eletrônico, impõe deveres de informação clara e ostensiva sobre características do produto, preço, formas de pagamento, prazo e política de arrependimento. Esse dispositivo reforça a necessidade de transparência no ambiente digital, especialmente em operações estruturadas por meio de páginas de captura, funis automatizados e plataformas de checkout.

No momento da contratação, a incidência do Código Civil se torna mais evidente, especialmente no que se refere à formação do vínculo, à validade do negócio jurídico e à boa-fé objetiva. O contrato de mentoria, em regra, assume natureza de contrato de adesão, o que exige clareza redacional e vedação de cláusulas que coloquem o aluno em desvantagem exagerada, nos termos do art. 51 do CDC. A boa-fé objetiva, prevista no art. 422 do Código Civil, impõe deveres de transparência, lealdade e cooperação, os quais se manifestam na coerência entre oferta, contrato e execução.

A contratação eletrônica, característica predominante das mentorias digitais, encontra respaldo na Medida Provisória 2.200-2/01 e na lei 14.063/20, que conferem validade jurídica ao aceite digital, desde que seja possível comprovar a manifestação de vontade do contratante. Nesse contexto, a preservação de registros, como logs de aceite, identificação do usuário, data, hora e versão do contrato, assume função essencial na construção da prova.

Na fase de execução, a legislação aplicável se amplia. O CDC continua incidindo, especialmente quanto à adequação da prestação do serviço e ao cumprimento da oferta. A responsabilidade do fornecedor, nesse cenário, independe de culpa em diversas hipóteses, sendo suficiente a demonstração de falha na prestação, conforme o art. 14 do CDC. Isso implica que a mentoria deve entregar aquilo que foi prometido, dentro dos parâmetros definidos, sob pena de responder por vício ou defeito do serviço.

O direito de arrependimento, previsto no art. 49 do CDC, assume relevância especial nas contratações digitais. Sua aplicação prática, contudo, exige análise cuidadosa, sobretudo em produtos com acesso imediato a conteúdo.

Embora o entendimento sobre sua extensão em serviços digitais ainda esteja em desenvolvimento, é inequívoco que a política de reembolso deve ser clara, previamente informada e compatível com o regime legal.

No campo da proteção de ativos do mentor, a lei de Direitos Autorais e a lei de Propriedade Industrial oferecem suporte jurídico relevante. A utilização indevida de conteúdos, materiais, métodos ou marca pode configurar violação de direitos autorais ou concorrência desleal, desde que haja delimitação contratual adequada e estrutura mínima de proteção desses ativos.

A LGPD incide de forma transversal em toda a operação, desde a captação de leads até a conclusão da mentoria. O tratamento de dados pessoais exige base legal, finalidade específica, transparência e segurança, impactando diretamente o uso de formulários, CRM, automações, grupos e plataformas digitais. A ausência de governança nesse aspecto pode gerar sanções administrativas e prejuízos reputacionais.

No plano financeiro, embora não exista legislação específica para mentorias, a operação deve observar as normas tributárias e contábeis aplicáveis à atividade exercida. A correta classificação da atividade, a emissão de notas fiscais compatíveis com a natureza da prestação e a distinção entre parcelamento de preço e assinatura recorrente influenciam diretamente a segurança jurídica da operação.

A integração dessas normas demonstra que a mentoria digital não pode ser tratada como atividade informal quando atinge determinado nível de escala. A ausência de estrutura jurídica não afasta a incidência da legislação; ao contrário, amplia a exposição do mentor a riscos jurídicos e econômicos.

A correlação entre prática e legislação revela um ponto estratégico relevante: o Direito não atua apenas como mecanismo de reação ao conflito, funcionando também como instrumento de organização da operação. Ao estruturar a negociação com base na transparência exigida pelo CDC, formalizar a contratação com observância da boa-fé e do aceite eletrônico, executar a mentoria em conformidade com a oferta e proteger seus ativos e dados conforme a legislação aplicável, o mentor fortalece sua posição negocial.

Essa abordagem permite que a atividade seja conduzida com maior previsibilidade, reduzindo conflitos e elevando o nível de maturidade da operação. O jurídico, nesse contexto, deixa de ocupar posição reativa e passa a integrar a estratégia, contribuindo para que a mentoria se consolide como um ativo empresarial sustentável e juridicamente estruturado.

Conclusão

A análise desenvolvida ao longo deste estudo evidencia que as mentorias low ticket e high ticket, embora frequentemente tratadas como produtos digitais de

fácil replicação, constituem, em essência, operações jurídicas complexas, inseridas em um ambiente normativo multifacetado que exige coerência entre liberdade econômica, proteção do consumidor, boa-fé contratual, governança de dados, proteção de ativos intangíveis e sustentabilidade empresarial.

A principal fragilidade observada no mercado não decorre da ausência de conteúdo, tampouco da incapacidade técnica dos mentores, e sim da desconexão estrutural entre promessa comercial, formalização contratual e execução operacional. Essa ruptura não apenas amplia o risco de conflito individual com alunos, como também compromete a previsibilidade da operação, fragiliza a posição jurídica do mentor e expõe a marca a desgastes reputacionais potencialmente irreversíveis.

Nesse cenário, a correlação entre prática e legislação deixa de ser um exercício teórico e passa a constituir elemento central da estratégia de negócio. A negociação deve ser construída com base na transparência e na vinculação da oferta, evitando narrativas que ultrapassem a capacidade real de entrega.

A contratação exige precisão técnica, refletindo a natureza concreta da mentoria, seus limites, suas condições e suas responsabilidades. A execução, por sua vez, demanda governança integrada, com participação coordenada dos setores de gestão da mentoria, administrativo, eventos, comercial, financeiro e jurídico, de modo a garantir não apenas a entrega, mas também a produção de prova consistente dessa entrega.

O setor financeiro, nesse contexto, assume papel estruturante, na medida em que a gestão de pagamentos, parcelamentos, inadimplência, reembolsos e chargebacks impacta diretamente a relação jurídica com o aluno e a sustentabilidade econômica da operação. A ausência de integração entre financeiro e jurídico tende a gerar decisões desalinhadas, seja pela adoção de medidas excessivas sem respaldo contratual, seja pela concessão de benefícios sem análise normativa adequada, o que reforça a necessidade de atuação sistêmica.

Ao mesmo tempo, a proteção dos ativos do mentor, sejam eles autorais, marcários ou relacionados à sua imagem e método, deve ser tratada como componente essencial da estrutura empresarial, e não como preocupação acessória. Da mesma forma, a governança de dados pessoais, à luz da LGPD, precisa integrar o desenho da operação desde o início, especialmente em um mercado que se estrutura a partir de funis digitais, automações e comunidades online.

Diante desse conjunto de fatores, é possível afirmar que a mentoria digital que se pretende escalável, lucrativa e sustentável não pode prescindir de uma arquitetura jurídica consistente. Essa arquitetura não deve ser compreendida como entrave à inovação, e sim como condição de sua permanência. A

liberdade de empreender no ambiente digital permanece assegurada; contudo, sua efetividade depende da capacidade de o mentor estruturar sua atividade de forma responsável, previsível e juridicamente defensável.

A maturidade do mercado de mentorias, portanto, não será definida apenas pela capacidade de vender mais ou de alcançar maior audiência, mas pela habilidade de integrar estratégia, operação e Direito em um modelo coerente, capaz de sustentar crescimento sem multiplicar riscos. Nesse contexto, o jurídico deixa de ocupar posição periférica e passa a desempenhar função central na construção de valor, transformando a mentoria de um produto episódico em um ativo empresarial sólido, estruturado e legitimado pelo ordenamento jurídico.

1. BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1990.

2. BRASIL. Decreto nº 7.962, de 15 de março de 2013. Regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, para dispor sobre a contratação no comércio eletrônico. Brasília, DF: Presidência da República, 2013.

3. BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Brasília, DF: Presidência da República, 2018.

4. BRASIL. Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998. Lei de Direitos Autorais. Brasília, DF: Presidência da República, 1998; BRASIL. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Lei de Propriedade Industrial. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

5. BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, arts. 30, 31, 35 e 37.

6. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Os limites da publicidade diante dos direitos do consumidor. Brasília, DF: STJ, 15 ago. 2021.

7. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Influenciadora indenizará seguidora por propaganda enganosa de curso online. São Paulo: TJSP, 31 jan. 2024.

8. BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002.

9. BRASIL. Lei nº 14.063, de 23 de setembro de 2020. Dispõe sobre o uso de assinaturas eletrônicas. Brasília, DF: Presidência da República, 2020; BRASIL. Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001.

10. BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, art. 49.

11. BRASIL. Decreto nº 7.962, de 15 de março de 2013.

12. FUNDAÇÃO PROCON-SP. Desistência de matrícula. São Paulo: Procon-SP.

13. MIGALHAS. Juíza considera abusiva multa de 100% por desistência de curso online. Migalhas, 14 ago. 2025.

14. BRASIL. Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998.

15. BRASIL. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996.

16. BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, art. 1º.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Decreto nº 7.962, de 15 de março de 2013. Regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, para dispor sobre a contratação no comércio eletrônico. Brasília, DF: Presidência da República, 2013.

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1990.

BRASIL. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

BRASIL. Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais. Brasília, DF: Presidência da República, 1998.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002.

BRASIL. Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014. Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil. Brasília, DF: Presidência da República, 2014.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Brasília, DF: Presidência da República, 2018.

BRASIL. Lei nº 14.063, de 23 de setembro de 2020. Dispõe sobre o uso de assinaturas eletrônicas. Brasília, DF: Presidência da República, 2020.

BRASIL. Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001. Institui a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira. Brasília, DF: Presidência da República, 2001.

DONEDA, Danilo. Da privacidade à proteção de dados pessoais. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.

FROTA, Carlos Vladimir da; VIEIRA, Lara Fernandes. Publicidade enganosa e vinculação da oferta à luz do Código de Defesa do Consumidor. Brasília, DF: BDJur/STJ, 2010.

FUNDAÇÃO PROCON-SP. Desistência de matrícula. São Paulo: Fundação Procon-SP.

MARQUES, Claudia Lima; BENJAMIN, Antonio Herman V.; MIRAGEM, Bruno. Comentários ao Código de Defesa do Consumidor. São Paulo: Thomson Reuters Brasil.

MIGALHAS. Juíza considera abusiva multa de 100% por desistência de curso online. Migalhas, 14 ago. 2025.

MIRAGEM, Bruno. Curso de Direito do Consumidor. São Paulo: Thomson Reuters Brasil.

SCHREIBER, Anderson. Manual de Direito Civil Contemporâneo. São Paulo: Saraiva Educação.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Os limites da publicidade diante dos direitos do consumidor. Brasília, DF: STJ, 15 ago. 2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Influenciadora indenizará seguidora por propaganda enganosa de curso online. São Paulo: TJSP, 31 jan. 2024.