

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE DIREITO DE SÃO PAULO**

**BRUNO ELY SILVEIRA**

**MELHORES PRÁTICAS DA ADVOCACIA DE NEGÓCIOS COMO INSTRUMENTO  
DE REGULAÇÃO DE MERCADO**

**São Paulo/SP**

**2018**

BRUNO ELY SILVEIRA

**MELHORES PRÁTICAS DA ADVOCACIA DE NEGÓCIOS COMO INSTRUMENTO  
DE REGULAÇÃO DE MERCADO**

Relatório final, apresentado à Escola de Direito da Fundação Getulio Vargas, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Direito.

Orientador: Prof. Dr. Emerson Ribeiro Fabiani

São Paulo/SP  
2018

Silveira, Bruno Ely.

Melhores práticas da advocacia de negócios como instrumento de regulação de mercado / Bruno Ely Silveira. - 2018.  
63 f.

Orientador: Emerson Ribeiro Fabiani.

Dissertação (mestrado profissional) - Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas.

1. Advogados. 2. Serviços jurídicos. 3. Direito empresarial - Brasil. 4. Advocacia. I. Fabiani, Emerson Ribeiro. II. Dissertação (mestrado profissional) - Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas. III. Título.

CDU 347.965

BRUNO ELY SILVEIRA

**MELHORES PRÁTICAS DA ADVOCACIA DE NEGÓCIOS COMO INSTRUMENTO  
DE REGULAÇÃO DE MERCADO**

Relatório final, apresentado à Escola de Direito da Fundação Getulio Vargas, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Direito.

---

Prof. Dr. Emerson Ribeiro Fabiani  
Fundação Getulio Vargas

---

Prof. Dr. Mario Engler Pinto Júnior  
Fundação Getulio Vargas

---

Prof. Dr. André Rodrigues Côrrea  
Fundação Getulio Vargas

---

Prof. Carlos José Santos da Silva

## RESUMO

O presente estudo trata da figura do advogado de negócios e aborda o contexto econômico do qual decorre o seu surgimento. Após, analisa vetores do exercício da profissão que podem contribuir para a solidificação do contexto negocial brasileiro, notadamente a ausência de conflito de interesses, a atuação para produzir consensos e o papel como intermediário reputacional. Por fim, expõe obrigações que são impostas por legislações heterônomas e seus efeitos sobre prerrogativas da profissão, sugerindo instrumento de regulamentação privada como mecanismo de contribuição ao mundo dos negócios.

**Palavras-chave:** Advogado de negócios. Exercício profissional. Melhores práticas.

## **ABSTRACT**

This paper addresses the business lawyer and the economic context that led to its emergence. After that, it analyzes the professional practice and ways it could contribute to the consolidation of a more solid and reliable market, notably the absence of conflict of interest, performance to generate agreement and the role as a reputational intermediary. It also analyzes the limitations to professional practice which are imposed by heteronomous legislation and its effects prescribing duties of conduct to lawyers, proposing private regulation mechanisms to cooperate in the business world.

**Keywords:** Business lawyer; Professional practice; Best practices.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>08</b>
<b>2 O ADVOGADO DE NEGÓCIOS</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 A advocacia de negócios</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2 O profissional da advocacia de negócios</b> .....	<b>13</b>
<b>3 O EXERCÍCIO DA ADVOCACIA E SEU POTENCIAL TRANSFORMADOR DA REALIDADE SOCIAL E ECONÔMICA</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1 Ausência de conflitos de interesses</b> .....	<b>19</b>
3.1.1 Quem é o cliente?.....	21
3.1.2 Estabelecimento de limites éticos .....	23
<b>3.2 Capacidade de produzir consensos</b> .....	<b>28</b>
3.2.1 Redução dos custos de transação .....	31
3.2.2 Redução de custos regulatórios.....	33
3.2.3 Redução de risco de litigância .....	34
<b>3.3 Intermediário reputacional</b> .....	<b>36</b>
3.3.1 O advogado como um repetido ator.....	36
3.3.2 O papel de conferir validade a informações.....	38
3.3.3 O capital reputacional na era da Responsabilidade Social das Corporações ..	40
3.3.4 O <i>compliance</i> e o capital reputacional.....	43
3.3.5 A responsabilidade do intermediário reputacional como mecanismo para coibir fraudes – Teoria dos <i>Gatekeepers</i> .....	46
<b>4 MELHORES PRÁTICAS NA ADVOCACIA DE NEGÓCIOS</b> .....	<b>50</b>
<b>4.1 O caminho é pelo <i>enforcement</i>?</b> .....	<b>4</b>
<b>4.2 Imposição de deveres e prerrogativas da profissão</b> .....	<b>51</b>
<b>4.3 Recomendação de conduta</b> .....	<b>53</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>57</b>
<b>BIBIOGRAFIA CITADA</b> .....	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto econômico brasileiro passou por sensíveis alterações ao longo das últimas décadas, com a abertura econômica, a intensificação da globalização, a instalação de empresas estrangeiras em território nacional e o fluxo de investimentos envolvendo diversas jurisdições. Esta complexa nova realidade no mundo dos negócios exige dos atores nele envolvidos alta capacitação técnica, preparo e, igualmente, a clara definição de seu papel, inclusive de modo a contribuir para o ambiente negocial.

O advogado é peça essencial tanto nos arranjos sofisticados entre partes que transacionam, bem como na proteção dos direitos de terceiros ou pequenos investidores. Possui alto nível de informação, capacidade de influenciar decisões, participa ativamente de negociações e é responsável pela arquitetura final de estruturas jurídicas que produzirão efeitos sociais e econômicos. Ainda, o advogado é constantemente confrontado com situações em que sua atuação profissional pode ser utilizada como ferramenta para atos potencialmente causadores de danos a terceiros, quando não ilícitos.

Nesse contexto, pende de apresentação de solução uma série de questionamentos éticos e legais quanto ao exercício da advocacia, bem como acerca da relação estabelecida entre advogado e cliente. E essa redefinição de paradigmas não está isolada no trato da coisa pública ou das partes que transacionam com o poder público, mas igualmente no estabelecimento das premissas de responsabilidade dos atores da atividade econômica, social e política, inclusive em âmbito privado, de modo a contribuir com a formação de um ambiente de negócios mais sólido, justo e confiável.

A disciplina denominada Ética Jurídica revela-se ainda em estágios incipientes de discussão no contexto jurídico brasileiro, tal qual a definição da figura do advogado de negócios, suas atribuições de atuação e deveres ético-profissionais. A regulamentação da profissão pela entidade de classe parece não alcançar de forma clara esta realidade de negócios altamente complexos, que envolvem múltiplas partes sofisticadas e a proteção de diversos interesses, como investidores institucionais ou estrangeiros e pequenos investidores populares, em operações de fusão e aquisição (M&A) e mercado de capitais ou até mesmo no aporte de valores em uma *start-up*, por exemplo.



Assim, o presente estudo propõe-se a definir a figura do advogado de negócios e, mediante a análise de aspectos de sua atuação profissional, verificar de que forma ele pode funcionar como condutor de um padrão mais ético no mundo dos negócios, liderando a construção de um mercado mais confiável, inclusive com a identificação de deveres de atuação.

A presente pesquisa será dividida em três capítulos. O primeiro será dedicado a assinalar, brevemente, as mudanças ocorridas no cenário da advocacia ao longo dos últimos anos, quando da expansão e internacionalização dos negócios. Para tanto, utilizar-se-á a literatura estrangeira sobre o tema, além de estudos brasileiros que apontam, inclusive estatisticamente, esse cenário. Na sequência, nesse mesmo capítulo, será apresentada a caracterização do advogado de negócios.

Essa caracterização será alicerçada em dois pilares de análise: literatura estrangeira e entrevistas realizadas com relevantes atores da advocacia de negócios brasileira.<sup>1</sup> As entrevistas foram conduzidas por este pesquisador no primeiro semestre do ano de 2018. Utilizou-se da forma de entrevista semiestruturada, na qual, a partir de um questionário-base, estabeleceu-se um diálogo com esses atores, objetivando complementar a análise feita a partir das descrições e proposições da literatura estrangeira.

Foram entrevistados cinco advogados, todos com mais de vinte anos de destacada atuação profissional nos mais variados tipos de operações e com proeminente formação acadêmica. Pelo pequeno número de entrevistados e pelo perfil homogêneo deles (todos homens, com idade entre 50 e 60 anos e com atuação em São Paulo), desde já se reconhece a possibilidade de viés nas informações obtidas. Por isso, este trabalho recorreu também a outras fontes. Registre-se, contudo, que as entrevistas funcionaram como importante instrumento de captação de percepção de quem está, diariamente, vivenciando os desafios éticos e profissionais que este estudo propõe-se a analisar e atuando na produção dos efeitos sociais e econômicos do exercício da advocacia de negócios no Brasil. As entrevistas

---

<sup>1</sup> Deu-se ênfase à análise da literatura estrangeira, uma vez que a literatura nacional sobre o tema ainda é reduzida. Ainda, a discussão havida no estrangeiro parece subsumir-se aos dilemas ético-profissionais que aqui serão abordados, inclusive porque, conforme será tratado, o advogado de negócios é um ator surgido no contexto de globalização econômica e de operações que podem envolver múltiplas jurisdições. Assim, considera-se que a advocacia de negócios brasileira em muito se assemelha à advocacia de negócios do Exterior, pelo menos em estrutura organizacional e tipos de operações complexas de que participa. Reconhece-se que as diferentes regulamentações impõem obrigações diversas aos profissionais em seus respectivos países, contudo, não será esta a especificidade analisada.

foram gravadas e, conforme os termos constantes do formulário de consentimento firmado pelos entrevistados, os resultados serão utilizados de forma sigilosa.<sup>2</sup>

As perguntas estruturadas para a entrevista dividiram-se em dois grandes grupos: o primeiro de caracterização do advogado de negócios e os efeitos de sua atuação; o segundo relacionado a desafios éticos na atuação do profissional e relacionamento com o cliente. Eventualmente, as entrevistas serão utilizadas nos demais tópicos de análise do estudo, quando houver alguma informação relevante a ser cotejada com os aspectos da atuação profissional que serão abordados.

O segundo capítulo consistirá no estudo de vetores do exercício da advocacia de negócios e em como o profissional, a partir da observância de deveres éticos e de conduta, pode contribuir para a solidificação do contexto negocial. Para tanto, serão analisados o dever de atuação do advogado em ausência de conflito de interesses, o seu papel na produção de consensos em transações e a função do advogado como intermediário reputacional, bem como as consequências - notadamente já ocorridas no estrangeiro - daí advindas.

Por fim, o último capítulo analisará se o caminho para o alcance desses objetivos é pela responsabilização do profissional, seja pelo órgão de classe, pelo mercado ou até mesmo criminal, bem como os conflitos existentes entre a imposição de deveres e as prerrogativas da profissão. Ao final, serão elaboradas recomendações de conduta de modo a indicar preceitos éticos e de atuação no sentido de que, efetivamente, possa o advogado funcionar como condutor da construção de um mercado mais ético e confiável no Brasil.

---

<sup>2</sup> Reconhece-se que, do direcionamento dado à seleção dos entrevistados, pode decorrer a uniformidade das percepções colhidas. Por certo que a entrevista de advogados em estágio mais inicial da carreira ou com atuação mais direcionada a um segmento (ex. start-ups) poderia trazer alguma informação diversa. Contudo, como a pretensão foi de captura de percepções gerais de atores que estão vivenciando os dilemas profissionais que se aborda neste estudo, entende-se que a limitação do perfil não traz maiores implicações de endereçamento das respostas. O fato de todos os entrevistados serem homens é mera decorrência dos profissionais que foram indicados ao pesquisador e tiveram disponibilidade de realizar as entrevistas nas datas disponibilizadas para tanto. Acredita-se, contudo, que os dilemas profissionais aqui estudados são percebidos de forma equânime entre profissionais de ambos os sexos.

## **2 O ADVOGADO DE NEGÓCIOS**

O primeiro capítulo deste estudo pretende descrever a advocacia de negócios, identificando o contexto econômico que liderou seu surgimento e sua chegada ao Brasil. Após, caracterizará a figura do advogado de negócios, tanto no aspecto organizacional de sua atuação, como identificando as habilidades inerentes à profissão.

Tais descrições revelam-se importantes porque permitem identificar o profissional referido no texto de modo a limitar o escopo de análise. O exercício da advocacia é amplo, possui muitas nuances e diversas peculiaridades. A diferenciação entre as áreas de atuação e os segmentos econômicos alcançados pelo exercício profissional é fundamental para a compreensão do tema aqui abordado. Não se espera que o advogado que atua em casos de Direito de Família nas classes menos favorecidas da sociedade tenha as mesmas percepções do seu exercício profissional daquele advogado que está assessorando uma multinacional na negociação com o órgão regulador para aprovação de uma fusão com outra sociedade de seu segmento.

O profissional que atua nos complexos arranjos do globalizado mundo de negócios compõe o alvo deste estudo, conforme será detalhado.

### **2.1 A advocacia de negócios**

O surgimento da advocacia de negócios pode ser atribuído a mudanças do cenário econômico global, com a sofisticação das relações estabelecidas entre seus atores e transações mais sofisticadas, inclusive envolvendo diferentes jurisdições. Tal fenômeno foi observado nos Estados Unidos a partir das décadas de 1970 e 1980, com os efeitos da globalização e a entrada de novos participantes no contexto econômico. Acarretou, assim, o aumento da disponibilidade de serviços e os efeitos da maior competição, notadamente queda de preços.<sup>3</sup>

Por sua vez, no mesmo período, a advocacia passou a sentir os efeitos desta mudança de perspectiva econômica. De uma sistemática com maiores barreiras para ingresso no mercado da profissão, reduzido número de profissionais e relações entre

---

<sup>3</sup> MILLER, Geoffrey. From Club to Market: The Evolving Role of Business Lawyers. *Fordham L. Rev.*, v. 74, p. 1105, 2005, p. 1118.

estes pautadas pela cortesia, passou-se a um estilo dominado pela alta competição entre profissionais, em verdadeiro livre mercado.<sup>4</sup>

As longas e estáveis relações estabelecidas entre os escritórios de advocacia, seus sócios e associados, bem como a relação com os clientes foi duramente impactada nesse contexto. A migração de profissionais entre escritórios de advocacia, a fusão e a cisão de grandes bancas tornaram-se comuns. O número proporcional de advogados na população cresceu exponencialmente. Como consequência, a proximidade do profissional com o cliente diminuiu significativamente. As afinidades pessoais, emocionais e comportamentais foram substituídas por relações puramente profissionais, econômicas e negociais.<sup>5</sup>

As transações globalizadas e altamente sofisticadas passaram a exigir que o profissional se qualificasse e se aperfeiçoasse para enfrentar essa nova realidade econômica e o novo mercado de trabalho que surgia. Se, de um lado, as relações entre advogado e cliente tornaram-se mais transitórias e utilitaristas, de outro, o cliente passou a ter a expectativa da entrega de um serviço condizente não apenas aos aspectos jurídicos da relação, mas alinhada aos melhores interesses econômicos pretendidos. Para atender a essa nova demanda, os profissionais das grandes corporações da advocacia viram-se forçados a tornarem-se mais completos, amplos e abrangentes, detentores de aprofundados conhecimentos multidisciplinares.

Essa nova realidade alcançou a advocacia brasileira a partir da abertura econômica ocorrida na década de 1990. Buscando solucionar uma grave crise financeira, o país alterou o modelo centralizador da economia que vigeu durante o período militar, passando a apostar na atração de investimentos estrangeiros e na privatização de serviços estatais. A necessidade da criação de legislação até então inexistente, regulamentadora deste novo cenário econômico, no qual desenvolviam-se projetos de energia, infraestrutura e telecomunicações, bem como operações de fusão e aquisição, ramificou em muito o campo de atuação do advogado.<sup>6</sup>

A presença no Brasil de corporações multinacionais e de investidores estrangeiros, assim como a maior profissionalização dos mecanismos empresariais nacionais alteraram o perfil de demanda e a estrutura da advocacia voltada a esse

---

<sup>4</sup> MILLER, 2005, p. 1111.

<sup>5</sup> Ibid., p. 1111–1116.

<sup>6</sup> GABBAY, Daniela Monteiro; RAMOS, Luciana; SICA, Lígia Paula Pires Pinto. Corporate Law Firms: The Brazilian Case (January 15, 2016). *FGV Direito SP Research Paper Series*, n. 140, p. 1-2. Disponível em: <SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2716259>>. Acesso em: 11 mar. 2018.

segmento. Clientes altamente sofisticados passaram a buscar atendimento de padrão internacional. No período, o número de escritórios de advocacia cresceu substancialmente, bem como foram criadas firmas com verdadeiras composições empresariais e altamente especializadas para atender os pleitos que começavam a surgir. Escritórios maiores, com filiais em diferentes cidades, internacionalizados e altamente profissionalizados começaram a tomar forma.<sup>7</sup>

A classe advocatícia não se quedou inerte; muitos de seus integrantes despertaram para esse movimento, inserindo-se naquele contexto. Aperfeiçoamento acadêmico, alta especialização, conhecimento multidisciplinar, fluência em idiomas, experiência internacional agregaram-se ao cabedal de habilidades do advogado de negócios, suplantando a exclusividade do saber jurídico no contexto anterior aos anos 1990.<sup>8</sup>

## **2.2 O profissional da advocacia de negócios**

Para maior clareza do perfil de profissional que faz parte deste estudo, cumpre destacar que, em que pese o advogado interno das corporações (ou diretor jurídico) também ser classificado como advogado de negócios, não é este o profissional que está no centro desta análise. Entende-se que o advogado interno possui outros vínculos estatutários, de maior dependência econômica e de exclusividade de atuação, que dão outra conotação à atuação profissional, não obstante admitir-se que possuem igual relevância nos âmbitos empresarial e econômico e serem partícipes deste contexto de maior solidez ao mercado, objeto deste trabalho.

O advogado de negócios é o profissional atuante com habitualidade ou em operações pontuais em significativo número de clientes, e não possui dependência financeira direta de um único contratante. Os clientes mais frequentes desse profissional são corporações que dispõem de considerável estrutura interna e de relevância no contexto econômico nacional e até internacional. São habituadas a transações altamente sofisticadas, como a aquisição de outras empresas, operações de tomada de dívida e captação de recursos no mercado, seja através de bolsa de

---

<sup>7</sup> GABBAY; RAMOS; SICA, p. 1-2.

<sup>8</sup> De ser destacado que, mesmo antes dos eventos macroeconômicos do início dos anos 90, alguns poucos escritórios de advocacia já haviam iniciado este movimento por alta especialização e internacionalização. Contudo, o verdadeiro desenvolvimento desse perfil de atuação dá-se nesse período.

valores ou emissão de títulos, mantendo intenso relacionamento com órgãos reguladores.

Reconhece-se a existência de clientela menos elaborada ou até mesmo de pessoas físicas cujos negócios apresentam maior ou menor grau de complexidade, entretanto, para a caracterização, o exemplo mais consistente afigura-se ser o da grande corporação, inclusive porquanto maior a possibilidade de encontrar-se em estágio mais avançado de desenvolvimento, participando de operações robustas.

Para atender essa demanda, a atuação do advogado de negócios é igualmente aprimorada e, como regra, vinculada a grandes escritórios de advocacia ou às denominadas *butiques jurídicas*, em que pese importantes atores desse mercado desenvolverem suas atividades de forma individual.

Os grandes escritórios de advocacia abarcam a maior parte das áreas do Direito, atuando nas mais simples e cotidianas causas ou nas mais complexas e intrincadas. Contam com dezenas ou centenas de profissionais, muitos destes com formação acadêmica consistente, alto grau de especialização, além da experiência profissional adquirida com o amadurecimento da atividade profissional. A experiência internacional é parte integrante desse contexto, por meio de aperfeiçoamento buscado em outros países, da participação em associações e de parcerias estratégicas. O que distingue as *butiques* dessas grandes estruturas é o fato de que a atuação das primeiras é mais especializada, em áreas pontuais do Direito.

As entrevistas que fazem parte desta pesquisa foram realizadas com profissionais que são ou foram integrantes de escritórios de advocacia de diferentes portes, mas todos de expressão no mercado nacional. São advogados com ampla experiência em operações sofisticadas, envolvendo o poder público, típicas das grandes corporações. Gozam de reconhecimento no mercado da advocacia, notadamente na Capital paulista, principal centro financeiro e empresarial da América Latina. Portanto, são advogados com *know-how* em operações de fusão e aquisição (M&A), assessoria de *start-ups*, atuantes em intrincadas transações financeiras, imobiliárias, em reestruturações de dívidas, emissão de títulos, planejamentos tributários, privatizações, concessões e toda sorte de negociações que, no mais das

vezes, são mais complexas do que o conteúdo ministrado nas faculdades de Direito.<sup>9,10</sup>

Quanto instados a respeito da técnica do advogado de negócios, o ponto comum das respostas obtidas foi no sentido de que o conhecimento deve ir além do saber jurídico. Os profissionais entrevistados elencaram como primordial a noção da lógica empresarial da corporação, seus objetivos imediatos e de longo prazo e as consequências econômicas das escolhas. A atividade jurídica, por exemplo, na elaboração de um contrato, deve estar aliada ao entendimento das consequências empresariais pretendidas a partir da transação. A redação da mais adequada minuta contratual desprovida de subsunção às pretensões do cliente de nada serve ao propósito empresarial.<sup>11</sup>

Dessa forma, o profissional deve aliar o seu conhecimento jurídico à inteligência e aos propósitos imediatos e mediatos do negócio. A técnica do advogado de negócios vai além da alta especialização que o capacita ao mister que lhe é confiado. Diferentemente de um parecerista, que deve refletir o total domínio do tema sobre o qual elabora seu parecer, sem maiores elucubrações sobre o contexto em que inserida a situação, o advogado de negócios assume outros encargos. A consequência jurídica do seu trabalho, por si só, não alcança a profundidade do que dele é esperado. A esse vetor deve ser aliada a análise empresarial, comercial, financeira e, a depender do ramo de atuação da corporação, ao entendimento do regulador da atividade econômica.<sup>12</sup> A atuação jurídica do profissional deve ser capaz de produzir efeitos na realidade econômica e social de seu cliente.

E a capacidade de entendimento do contexto em que está inserido o exercício da profissão e a produção de efeitos no mundo dos negócios, sobrevivida de sua atuação jurídica, é que distingue o advogado de negócios, diferenciando-o de outros atores deste círculo.

---

<sup>9</sup> KOSURI, Praveen. Beyond Gilson: The art of business lawyering. *Lewis & Clark L. Rev.*, v. 19, p. 463-495, 2015, p. 464.

<sup>10</sup> As percepções obtidas através das entrevistas assemelham-se significativamente, de modo que são utilizadas sem identificação do autor da resposta quando citadas ao longo do trabalho.

<sup>11</sup> Este estudo adota como premissa de análise as decisões do *homo economicus*, ou seja, escolhas racionais, bem informadas e que buscam a maximização de riquezas. Evidente que se reconhece que decisões são tomadas com base em fatores emocionais ou subjetivos, mas, para limitar o escopo da análise do estudo, a premissa a ser adotada é de uma decisão racional que vise à maximização de resultados.

<sup>12</sup> KOSURI, op. cit., p. 476.

Partícipes de outras esferas do conhecimento compartilham a mesma compreensão de funcionamento e as consequências das escolhas das empresas. Contadores, economistas, consultores, entre outros, são elementos essenciais no deslinde da lógica corporativa. Entretanto, o advogado detém a exclusividade do conhecimento jurídico, o que lhe possibilita arquitetar formas de encaixar as engrenagens. A tradução e a transposição do mundo do Direito para a realidade dos negócios é a sua principal competência. O cliente, em princípio, apresenta o cenário, e o advogado de negócios é desafiado a arquitetar as soluções jurídicas que comportem os anseios empresariais.

E, do cotejo dos aspectos jurídicos e empresarias, sobressai outra competência essencial. O advogado deve estar apto a sopesar o custo-benefício das situações que lhe são postas, através da análise crítica não apenas dos aspectos jurídicos, mas das possíveis consequências das escolhas de modelos que serão adotados. O talento para não apenas atestar a juridicidade de uma situação, mas igualmente para ser propositivo, apresentando alternativas que promovam a confluência dos aspectos do Direito e do negócio, deve ser intrínseco à atuação profissional.

Estes elementos de razoabilidade e racionalidade no exercício da advocacia são fundamentais. A alegação jurídica inconsequente e desproporcional é um desserviço ao negócio. O componente jurídico não pode ser um fim em si mesmo, mas um propulsor da produção de efeitos com potencial transformador da realidade social e econômica.

Para o alcance desses objetivos, dominar aspectos financeiros e econômicos é essencial. O advogado de negócios deve estar habilitado a fazer uma análise, pelo menos superficial, do balanço contábil de uma empresa, deve entender as consequências de uma tomada de dívida ou de uma emissão de títulos, o que uma rescisão contratual acarreta no contexto da empresa, o porquê de prever danos pré-fixados ou multas compensatórias em um contrato. Na advocacia litigiosa, o advogado deve enxergar os possíveis riscos da demanda e as eventuais vantagens, por exemplo, de celebrar um acordo, mesmo que para amortizar perdas no tempo, sem a necessidade de um substancial desembolso de capital em algum momento específico.

Outra nuance reiterada pelos entrevistados diz respeito à capacidade de negociação. As transações, especialmente aquelas mais sofisticadas, envolvem valores consideráveis e duas ou mais partes com alto poder de barganha. O profissional, portanto, deve possuir talento para representar seu cliente na mesa de



discussões, sabendo ser propositivo e claro nas suas pretensões. Deve ser capaz de identificar quando está em vantagem e saber usufruir desse *status*, assim como reconhecer ambientes hostis e momentos de desvantagem. Deve ter a habilidade de defender interesses, sem impossibilitar a produção de consensos.

Daí exsurge a capacidade de se relacionar com as pessoas. Se, de um lado o advogado precisa ter a confiança do seu cliente, de outro, deve ter a capacidade de bem se relacionar com as demais partes envolvidas, de modo a não obstaculizar o andamento da operação. Como importante interlocutor envolvido em uma transação, deve ter a habilidade de transitar, em todos os ambientes, sem embaraços e com credibilidade para exercer sua função.

Outra expertise inerente à advocacia de negócios é a sua internacionalização. Daí advém duas consequências aos seus operadores. Primeiramente, a necessidade de se comunicar em mais de um idioma e ter a capacidade de representar seu cliente internacionalmente.<sup>13</sup> Ao domínio da língua inglesa foi atribuída especial atenção pelos representantes do segmento, naturalmente por ser a língua mundialmente predominante nas transações e o idioma de dois dos principais centros de negócios globais: Estados Unidos e Inglaterra. Por segundo, impõe-se conhecer a realidade de negócios praticados em mercados mais avançados, como, por exemplo, Estados Unidos e Europa. O cenário de globalização faz com que a importação das soluções empresarias e, conseqüentemente, jurídicas, faça parte do dia a dia dos profissionais em questão.

Entender este panorama de aquisição de recursos corporativos e legais provindos do Exterior, conhecer os resultados da experiência internacional, antecipar-se à sua aplicação à realidade brasileira, compreendendo a subsunção desses instrumentos às normas pátrias é outra habilidade esperada do advogado de negócios.

A entrada de multinacionais ou investidores estrangeiros no cenário econômico nacional carrega os mecanismos de proteção que são aplicados em países mais desenvolvidos, e a demanda é por replicar internamente, de acordo com as regulamentações locais, os mesmos instrumentos.

O escopo de competências que o advogado de negócios deve possuir é vasto. Capacidade de entender os negócios, adquirir a confiança do seu cliente, entender as

---

<sup>13</sup> KOSURI, 2015, p. 465.

partes e relacionar-se com elas, ser criativo e propositivo nas soluções jurídicas que atendam às necessidades econômicas de seu cliente, além do conhecimento jurídico, faz parte do cotidiano desse profissional.<sup>14</sup>

Desse modo, contextualizou-se o surgimento do profissional objeto desta análise, identificando e descrevendo o conjunto de habilidades que agrega, muitas das quais transpassam o conhecimento jurídico. Entretanto, mesmo não pertencendo ao tradicional estudo do Direito, inserem-se em importantes ciências do conhecimento humano<sup>15</sup>, estando todas intimamente imbricadas nos elaborados arranjos do contexto econômico.

---

<sup>14</sup> KOSURI, 2015, p. 466.

<sup>15</sup> Existe farta literatura, especialmente norte-americana, que discute o ensino jurídico da advocacia de negócios. Nesse sentido, por exemplo: KOSURI, 2015; MAYNARD, Therese. Teaching professionalism: The lawyer as a professional. *Ga. L. Rev.*, v. 34, p. 895-928, 1999.

### **3 O EXERCÍCIO DA ADVOCACIA E SEU POTENCIAL TRANSFORMADOR DA REALIDADE SOCIAL E ECONÔMICA**

Enquanto o capítulo primeiro foi dedicado à descrição da advocacia de negócios, inclusive com a identificação das habilidades que seus atores possuem, o presente capítulo abordará vetores do seu exercício e o potencial transformador da realidade social e econômica, através do estabelecimento de padrões mais éticos e confiáveis no mundo dos negócios. Para tanto, analisar-se-ão diferentes papéis que os advogados podem desempenhar no contexto econômico e as consequências daí advindas. Em que pese a análise não enfrentar um caso específico, concreto ou abstrato, a ideia do escopo de atuação da advocacia de negócios segue mantido tal qual no capítulo anterior. Imaginam-se cenários que envolvam grandes corporações e profissionais altamente capacitados e bem estabelecidos profissionalmente, transacionando em arranjos societários e contratuais complexos.

#### **3.1 Ausência de conflitos de interesses**

O conflito de interesses na advocacia caracteriza-se por um cenário no qual o exercício profissional é confrontado por dois ou mais interesses incompatíveis entre si. Surge também quando há influência indevida no sentido de desvirtuar a busca de um objetivo que foi confiado ao advogado. Para o adequado cumprimento de seus deveres de atuação, o profissional deve atuar desimpedido de qualquer conflito de interesses. Os objetivos colidentes podem estar dentro da própria corporação, no desalinhamento de pretensões imediatas e futuras ou das pessoas que a compõem e suas múltiplas motivações pessoais, inclusive de forma a tentar, indevidamente, influenciar o advogado no cumprimento de suas funções.

Da mesma forma, interesses próprios do advogado podem, eventualmente, entrar em colisão com os interesses do seu cliente, o que parece tornar o profissional impossibilitado de atuar no negócio, inclusive porque afetada a sua capacidade de discernimento das melhores escolhas e do que é interesse pessoal e dever profissional de atuação.

A atuação desprovida de conflito de interesses é uma das premissas de exercício profissional estabelecidas pela *International Bar Association (IBA)*<sup>16</sup> no documento denominado *International Principles on Conduct for the Legal Profession*<sup>17</sup>, no qual reconhece que o conceito de conflito de interesses pode variar nas diferentes jurisdições. No referido documento, a IBA, na sua função de congregação de entidades de classe ao redor do mundo e de orientação aos advogados, elenca uma série de princípios que devem ser observados no exercício da profissão jurídica.

A regulamentação do exercício profissional estabelecida pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) aborda o tema manifestando, em seu vigésimo artigo, que, “sobrevindo conflito de interesses entre seus constituintes e não conseguindo o advogado harmonizá-los, caber-lhe-á optar, com prudência e discrição, por um dos mandatos, renunciando aos demais, resguardado sempre o sigilo profissional.”<sup>18</sup> Entretanto, desde já cumpre destacar que a regulamentação da advocacia pela entidade de classe brasileira, especialmente no ponto em questão, é voltada para a atuação no contencioso, notadamente judicial, como se depreende das disposições constantes dos artigos anteriores e posteriores ao supramencionado, quando referem, por exemplo, a representação em juízo. A regulamentação nacional não parece alcançar a acepção do conflito de interesses do mundo dos negócios aqui abordada.

Por sua vez, a vigente regulamentação norte-americana igualmente trata do conflito de interesse. Os *Model Rules of Professional Conduct* assentam que o profissional não deve representar um cliente se a sua atuação envolver conflito de

---

<sup>16</sup> The International Bar Association, established in 1947, is the world's leading organisation of international legal practitioners, bar associations and law societies. The IBA influences the development of international law reform and shapes the future of the legal profession throughout the world. It has a membership of more than 80,000 individual lawyers and more than 190 bar associations and law societies spanning over 160 countries. It has considerable expertise in providing assistance to the global legal community. *In*: INTERNACIONAL BAR ASSOCIATION. About the IBA. Disponível em: <[https://www.ibanet.org/About\\_the\\_IBA/About\\_the\\_IBA.aspx](https://www.ibanet.org/About_the_IBA/About_the_IBA.aspx)>. Acesso em: 14 mar. 2018.

<sup>17</sup> A lawyer shall not assume a position in which a client's interests conflict with those of the lawyer, another lawyer in the same firm, or another client, unless otherwise permitted by law, applicable rules of professional conduct, or, if permitted, by client's authorisation. *In*: INTERNACIONAL BAR ASSOCIATION. IBA guides, rules and other free materials. Disponível em: <[https://www.ibanet.org/Publications/publications\\_IBA\\_guides\\_and\\_free\\_materials.aspx](https://www.ibanet.org/Publications/publications_IBA_guides_and_free_materials.aspx)>. Acesso em: 14 mar. 2018.

<sup>18</sup> ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. Código de Ética e Disciplina da OAB. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/visualizador/19/codigo-de-etica-e-disciplina/>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

interesses com objetivos de outros clientes ou colocar em risco os seus deveres profissionais com seus outros clientes.<sup>19</sup>

Contudo, não obstante o disposto nas regulamentações (OAB e ABA) ou orientações (IBA) sobre conflito de interesses, é objetivo do presente estudo identificar formas pelas quais o advogado de negócios possa maximizar os efeitos da sua atuação, notadamente no contexto de elaboradas transações, tendo, assim, capacidade de produzir resultados mais efetivos nos campos social e econômico.

Desse modo, torna-se essencial explicitar algumas definições objetivas de deveres profissionais.

### 3.1.1 Quem é o cliente?

A clara identificação de quem é o cliente é o passo basilar de uma atuação desprovida de conflito de interesses, inclusive para a tomada da decisão de aceitar o encargo que lhe é confiado. Quando contratado por uma corporação, o advogado possui um reduzido número de interlocutores, como regra associados a cargos diretivos (*CEO, CFO, Diretor Jurídico*), e estas são as pessoas com poder decisório de efetuar a contratação, negociar preço e propor as diretrizes de sua atuação.

Entretanto, o advogado não está vinculado às pessoas e seus deveres profissionais não são para com elas. O cliente é a corporação, e o objetivo é buscar seus melhores interesses. Um diretor ou executivo dispõe do poder de contratação do profissional, mas este não pode ser influenciado no cumprimento dos seus deveres fiduciários.<sup>20</sup> A inexistência de “uma voz da companhia” não torna os eventuais responsáveis pela interlocução necessariamente nos titulares do entendimento dos melhores interesses da empresa.

O advogado deve exaurir a compreensão de qual interesse corporativo o tutela, até porque as sofisticadas estruturas que compõem uma empresa acarretam certos

---

<sup>19</sup> Rule 1.7 Conflict Of Interest: Current Clients (a) Except as provided in paragraph (b), a lawyer shall not represent a client if the representation involves a concurrent conflict of interest. A concurrent conflict of interest exists if: (1) the representation of one client will be directly adverse to another client; or (2) there is a significant risk that the representation of one or more clients will be materially limited by the lawyer's responsibilities to another client, a former client or a third person or by a personal interest of the lawyer. *In: AMERICAN BAR ASSOCIATION. Rule 1.7: Conflict of Interest: Current Clients. Disponível em: <[https://www.americanbar.org/groups/professional\\_responsibility/publications/model\\_rules\\_of\\_professional\\_conduct/rule\\_1\\_7\\_conflict\\_of\\_interest\\_current\\_clients.html](https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/rule_1_7_conflict_of_interest_current_clients.html)>. Acesso em: 14 mar. 2018.*

<sup>20</sup> MILLER, 2005, p. 1109.

desalinhamentos de interesses entre eventuais acionistas, diretores, funcionários e outros partícipes desse contexto. Estruturas de remuneração como *stock option plans*, incentivos financeiros pelo atingimento de objetivos, problemas de agência pela assimetria de informações e, eventualmente, benefícios privados de controle, são rotineiros e propícios a que algum membro da companhia possa ter maior ou menor interesse em situações ou resultados confiados ao profissional do Direito.

O dever fiduciário do advogado é exclusivamente com o cliente. Os *Model Rules of Professional Conduct* norte-americanos inclusive regulamentam essa questão, estabelecendo que, quando o cliente for uma corporação, os deveres de conduta profissional do advogado, na hipótese de atuação indevida de algum de seus membros, são perante a corporação.<sup>21</sup> E, para o alcance desse dever de conduta, é essencial que, além da clara identificação de quem é o cliente, haja o pleno conhecimento, pelo advogado, de suas pretensões imediatas e de longo prazo, sob pena de tornar virtualmente impossível a adequada atuação profissional voltada para aquele fim.<sup>22</sup> O cumprimento dessa premissa é a forma de maximizar a possibilidade de o advogado, ao qual é confiada a atuação profissional, agregar valor aos negócios de seus clientes.<sup>23</sup>

Daí resta demonstrada a imprescindibilidade da capacidade de compreensão, por parte do advogado, de particularidades empresariais, notadamente no que tange à parte financeira, alinhando interesses do cliente aos aspectos jurídicos, no sentido de produzir os desejados efeitos econômicos de curto e longo prazos. Identificar, nitidamente, o que é priorizado em uma negociação permite melhores avaliação da situação e desempenho profissional.

---

<sup>21</sup> Client-Lawyer. Relationship. Rule 1.13 Organization As Client. (a) A lawyer employed or retained by an organization represents the organization acting through its duly authorized constituents.(b) If a lawyer for an organization knows that an officer, employee or other person associated with the organization is engaged in action, intends to act or refuses to act in a matter related to the representation that is a violation of a legal obligation to the organization, or a violation of law that reasonably might be imputed to the organization, and that is likely to result in substantial injury to the organization, then the lawyer shall proceed as is reasonably necessary in the best interest of the organization. Unless the lawyer reasonably believes that it is not necessary in the best interest of the organization to do so, the lawyer shall refer the matter to higher authority in the organization, including, if warranted by the circumstances to the highest authority that can act on behalf of the organization as determined by applicable law. *In: AMERICAN BAR ASSOCIATION. Rule 1.13: Organization as Client. Disponível em: <[https://www.americanbar.org/groups/professional\\_responsibility/publications/model\\_rules\\_of\\_professional\\_conduct/rule\\_1\\_13\\_organization\\_as\\_client.html](https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/rule_1_13_organization_as_client.html)>. Acesso em: 14 mar. 2018.*

<sup>22</sup> KOSURI, 2015, p. 476.

<sup>23</sup> MILLER, 2005, p. 1110.

O advogado de negócios ainda deve estar capacitado a liderar uma transação, e a liderança pressupõe não apenas tomar a frente na mesa de negociações e ser o porta-voz de seu cliente, estabelecendo boas relações com as demais partes envolvidas, mas, igualmente, auxiliando-o a superar a aversão a riscos inerentes ao mundo empresarial.<sup>24</sup>

Nesse ponto, não se pode olvidar que corporações são formadas por pessoas, e mesmo aquelas que alcançaram elevado estágio de desenvolvimento ainda possuem envolvimento pessoais. Daí a importância de o advogado, alinhado ao cliente e a seus genuínos interesses empresariais, poder desenvolver papel ativo na tomada de decisões<sup>25</sup>, sem incorrer no risco de que prevaleçam eventuais motivações pessoais.

Entretanto, salvo quando autorizado, o advogado não se sub-roga ao cliente no papel de tomar a decisão final. O advogado de negócios participa ativamente desse processo, inclusive pela habilidade em analisar o custo-benefício das possibilidades e projetar as escolhas no tempo. A decisão final, contudo, numa transação, sempre pertence ao cliente, uma vez que é o titular das responsabilidades legais dali decorrentes, bem como é quem suporta as consequências econômicas das escolhas. Ao advogado cumpre ofertar toda informação para uma tomada de decisão alicerçada em elementos técnicos e devidamente sopesada em seus custos e em seus benefícios, com o devido entendimento dos objetivos de curto e longo prazos envolvidos.

### 3.1.2 Estabelecimento de limites éticos

A participação ativa em negociações e na tomada de decisões visando atingir as pretensões do cliente provoca a necessidade de estabelecerem-se premissas absolutamente claras dos objetivos perseguidos pelas partes, inclusive buscando evitar divergências futuras por desalinhamento de interesses. O advogado de negócios, em uma transação, trabalha na arquitetura das estruturas jurídicas, em rodadas de debates, na elaboração de documentos, participa da tomada de decisões, entre outras atividades. Esse processo, por exemplo, na estruturação societária e

---

<sup>24</sup> LIPSHAW, Jeffrey M. Beetles, Frogs, and Lawyers: The Scientific Demarcation Problem in the Gilson Theory of Value Creation. *Willamette L. Rev.*, v. 46, p. 139, 2009, p. 5.

<sup>25</sup> MAYNARD, 1999, p. 909–910.

tributária de um grupo empresarial, pode transcorrer durante meses ou anos, e, para um adequado entendimento entre cliente e advogado, este deve estabelecer os limites de sua atuação. A fixação dessa linha é ponto de partida do assessoramento jurídico, inclusive anterior à contratação do profissional. As partes devem ter absoluta clareza acerca das pretensões recíprocas naquela transação, sob pena de conduzirem-se por um caminho inicialmente não almejado.

Isso porque o advogado deve ser o amortecedor entre os interesses do cliente e o interesse social, representando os objetivos daquele, mas igualmente atuando como um representante do sistema legal.<sup>26, 27</sup> Para tanto, interpreta a lei com boa-fé, apontando os riscos das condutas pretendidas pelo cliente e não compactuando com condutas ilegais.<sup>28</sup> O distanciamento profissional das aspirações do cliente é recomendado de modo que sua atuação profissional evite cruzar a linha do que a lei permite e a ética admite.<sup>29</sup> O advogado trata a pretensão do cliente dentro dos estritos limites da lei, ou seja, maximizando os objetivos daquele sem ferir a regulamentação.<sup>30</sup>

O estabelecimento dos limites éticos é o que confere a independência de atuação profissional. A independência do advogado, entretanto, apresenta dois diferentes matizes a serem considerados. A *International Bar Association* dá ênfase ao exercício da advocacia sem restrições, pressões ou interferências externas, de modo que possa manter seu imperativo de contribuição para a manutenção do estado de direito, permitindo que todas as pessoas tenham acesso ao sistema de justiça por intermédio de profissional que atue de forma independente.<sup>31</sup>

---

<sup>26</sup> GORDON, Robert W. The independence of lawyers. *BUL Rev.*, v. 68, p. 1, 1988, p. 255.

<sup>27</sup> PARKER, Christine. A Critical Morality for Lawyers: Four Approaches to Lawyers' Ethics. *Monash UL Rev.*, v. 30, p. 49, 2004, p. 61.

<sup>28</sup> WOOLLEY, Alice. The Lawyer as Advisor and the Practice of the Rule of Law. *UBCL Rev.*, v. 47, p. 743, 2014, p. 7-22.

<sup>29</sup> MILLER, 2005, p. 1110.

<sup>30</sup> GORDON, op. cit., p. 277.

<sup>31</sup> Neste sentido, disposição constante do IBA Standards for the Independence of the Legal Profession, adotado em 1990, que assim dispôs: The independence of the legal profession constitutes an essential guarantee for the promotion and protection of human rights and is necessary for effective and adequate access to legal services: An equitable system of administration of justice which guarantees the independence of lawyers in the discharge of their professional duties without any improper restrictions, pressures or interference, direct or indirect is imperative for the establishment and maintenance of the rule of law. It is essential to establish conditions in which all persons shall have effective and prompt access to legal services provided by an independent lawyer of their choice to protect and establish their legal, economic, social, cultural, civil and political rights. In: INTERNACIONAL BAR ASSOCIATION. IBA guides, rules and other free materials. Disponível em: <[https://www.ibanet.org/Publications/publications\\_IBA\\_guides\\_and\\_free\\_materials.aspx](https://www.ibanet.org/Publications/publications_IBA_guides_and_free_materials.aspx)>. Acesso em: 14 mar. 2018.



Entretanto, o ponto aqui abordado é outro. O advogado de negócios deve estabelecer as balizas de sua atuação de modo a assegurar a liberdade de posicionamento em um negócio e não se vincular a eventuais pretensões ilícitas de seu cliente. Essa independência garante o potencial transformador das realidades social e econômica do seu exercício profissional.<sup>32</sup> O advogado não se submete a caprichos ou pressões do cliente; deve estar ciente e consciente de seu papel, informando adequadamente todos os desdobramentos e consequências das pretensões de quem o contratou.<sup>33</sup> Apenas o advogado independente é capaz de enxergar efetivamente as más condutas do cliente.<sup>34</sup>

É assim que reza a regulamentação profissional brasileira. O Estatuto da Advocacia dispõe que o advogado deve manter sua independência profissional, inclusive responsabilizando pelos atos que praticar com dolo ou culpa.<sup>35</sup> O Código de Ética e Disciplina, vigente desde setembro de 2016, traz essa ideia em seu

---

<sup>32</sup> Fundamental democratic principles, such as the separation of powers and the core principle of judicial autonomy, would not have much meaning in the absence of an independent legal profession entrusted with the duty of assisting the courts, acting as 'an instrument in the administration of justice, an officer of the legal system, and a co-minister of justice'. A truly independent legal profession can assist society in its efforts to protect and enforce its citizens' legitimate rights against political institutions or intrusions of private parties. The duty of a lawyer, and the duty of the bar as a whole, is to serve the rule of law and the wider public interest. The independence of the legal profession enables lawyers to fulfil this function by acting for the benefit, and in the legitimate interest of, the client and society as a whole, without fear of abusive prosecution, and free from improper influence of any kind. A strong and independent legal profession can also serve as a mechanism for political accountability. *In: INTERNACIONAL BAR ASSOCIATION. IBA guides, rules and other free materials. Disponível em: <[https://www.ibanet.org/Publications/publications\\_IBA\\_guides\\_and\\_free\\_materials.aspx](https://www.ibanet.org/Publications/publications_IBA_guides_and_free_materials.aspx)>. Acesso em: 14 mar. 2018.*

<sup>33</sup> MICHELS, Kevin H. Lawyer Independence: From Ideal to Viable Legal Standard. *Case Western Reserve Law Review*, v. 61, n. 1, 2010, p. 110.

<sup>34</sup> MILLER, 2005, p. 1111.

<sup>35</sup> Art. 31. O advogado deve proceder de forma que o torne merecedor de respeito e que contribua para o prestígio da classe e da advocacia. § 1º O advogado, no exercício da profissão, deve manter independência em qualquer circunstância. § 2º Nenhum receio de desagradar a magistrado ou a qualquer autoridade, nem de incorrer em impopularidade, deve deter o advogado no exercício da profissão. Art. 32. O advogado é responsável pelos atos que, no exercício profissional, praticar com dolo ou culpa. Parágrafo único. Em caso de lide temerária, o advogado será solidariamente responsável com seu cliente, desde que coligado com este para lesar a parte contrária, o que será apurado em ação própria. Art. 33. O advogado obriga-se a cumprir rigorosamente os deveres consignados no Código de Ética e Disciplina. Parágrafo único. O Código de Ética e Disciplina regula os deveres do advogado para com a comunidade, o cliente, o outro profissional e, ainda, a publicidade, a recusa do patrocínio, o dever de assistência jurídica, o dever geral de urbanidade e os respectivos procedimentos disciplinares. *In: BRASIL. Lei n. 8.906, de 4 de julho de 1994. Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8906.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8906.htm)>. Acesso em: 20 mar. 2018.*

preâmbulo<sup>36</sup>, impondo deveres de lealdade e boa-fé, independência, altivez e desprendimento, bem como a orientação de não prestar concurso a empreendimentos duvidosos. Não obstante a natureza principiológica dos comandos da regulamentação, o que será abordado oportunamente neste estudo, é nítida a intenção de estabelecimento de limites éticos à atuação do advogado.

Estabelecendo-se conflito entre a lei ou seus princípios éticos e a pretensão do cliente, o profissional deve posicionar-se, sob pena de enveredar para a prática de ato inapropriado. Cabe ao advogado de negócios, que trata de operações complexas e sofisticadas, dispõe de estrutura profissional e auferir vultosos honorários, estipular limites até onde deve empreender assessoria em situações que transpõem os limites legais e éticos.

No ponto em que os interesses conflitam e o advogado entende que seu trabalho está sendo utilizado para ato potencialmente causador de danos ou infrações com as quais não coaduna, cumpre ao profissional reavaliar a pertinência de manutenção da representação do cliente. A omissão do advogado em assim proceder caracteriza concordância tácita com a postura de seu cliente.

A regulamentação profissional da advocacia norte-americana, pautada pela observância da independência do advogado e pela consideração de fatores sociais,

---

<sup>36</sup> O CONSELHO FEDERAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, ao instituir o Código de Ética e Disciplina, norteou-se por princípios que formam a consciência profissional do advogado e representam imperativos de sua conduta, os quais se traduzem nos seguintes mandamentos: lutar sem receio pelo primado da Justiça; pugnar pelo cumprimento da Constituição e pelo respeito à Lei, fazendo com que o ordenamento jurídico seja interpretado com retidão, em perfeita sintonia com os fins sociais a que se dirige e as exigências do bem comum; ser fiel à verdade para poder servir à Justiça como um de seus elementos essenciais; proceder com lealdade e boa-fé em suas relações profissionais e em todos os atos do seu ofício; empenhar-se na defesa das causas confiadas ao seu patrocínio, dando ao constituinte o amparo do Direito, e proporcionando-lhe a realização prática de seus legítimos interesses; comportar-se, nesse mister, com independência e altivez, defendendo com o mesmo denodo humildes e poderosos; exercer a advocacia com o indispensável senso profissional, mas também com desprendimento, jamais permitindo que o anseio de ganho material sobreleve a finalidade social do seu trabalho; aprimorar-se no culto dos princípios éticos e no domínio da ciência jurídica, de modo a tornar-se merecedor da confiança do cliente e da sociedade como um todo, pelos atributos intelectuais e pela probidade pessoal; agir, em suma, com a dignidade e a correção dos profissionais que honram e engrandecem a sua classe.

econômicos e políticos no exercício profissional<sup>37</sup>, expressa, como regra, o dever de declinar ou encerrar a representação do cliente no caso de esta resultar em violação às regras de conduta profissional ou outras normas. Determina, ainda, que o advogado retire o assessoramento ao cliente que persista em ação que, mediante o labor do profissional, este acredite ser razoavelmente fraudulenta ou criminal.<sup>38</sup>

O Código de Ética e Disciplina da OAB, por sua vez, recomenda a revogação da representação na quebra de confiança<sup>39</sup> e o dever de abstenção de vincular o nome

---

<sup>37</sup> Rule 1.16 Declining Or Terminating Representation. (a) Except as stated in paragraph (c), a lawyer shall not represent a client or, where representation has commenced, shall withdraw from the representation of a client if: (1) the representation will result in violation of the rules of professional conduct or other law; [...] (b) Except as stated in paragraph (c), a lawyer may withdraw from representing a client if: (1) withdrawal can be accomplished without material adverse effect on the interests of the client; (2) the client persists in a course of action involving the lawyer's services that the lawyer reasonably believes is criminal or fraudulent; (3) the client has used the lawyer's services to perpetrate a crime or fraud; (4) the client insists upon taking action that the lawyer considers repugnant or with which the lawyer has a fundamental disagreement; (5) the client fails substantially to fulfill an obligation to the lawyer regarding the lawyer's services and has been given reasonable warning that the lawyer will withdraw unless the obligation is fulfilled;[...]. *In*: AMERICAN BAR ASSOCIATION. Rule 1.16: Declining or Terminating Representation. Disponível em: <[https://www.americanbar.org/groups/professional\\_responsibility/publications/model\\_rules\\_of\\_professional\\_conduct/rule\\_1\\_16\\_declining\\_or\\_terminating\\_representation.html](https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/rule_1_16_declining_or_terminating_representation.html)>. Acesso em: 14 mar. 2018.

<sup>38</sup> Rule 1.16 Declining Or Terminating Representation: (a) Except as stated in paragraph (c), a lawyer shall not represent a client or, where representation has commenced, shall withdraw from the representation of a client if: (1) the representation will result in violation of the rules of professional conduct or other law; (2) the lawyer's physical or mental condition materially impairs the lawyer's ability to represent the client; or (3) the lawyer is discharged. (b) Except as stated in paragraph (c), a lawyer may withdraw from representing a client if: (1) withdrawal can be accomplished without material adverse effect on the interests of the client; (2) the client persists in a course of action involving the lawyer's services that the lawyer reasonably believes is criminal or fraudulent; (3) the client has used the lawyer's services to perpetrate a crime or fraud; (4) the client insists upon taking action that the lawyer considers repugnant or with which the lawyer has a fundamental disagreement; (5) the client fails substantially to fulfill an obligation to the lawyer regarding the lawyer's services and has been given reasonable warning that the lawyer will withdraw unless the obligation is fulfilled; (6) the representation will result in an unreasonable financial burden on the lawyer or has been rendered unreasonably difficult by the client; or (7) other good cause for withdrawal exists. (c) A lawyer must comply with applicable law requiring notice to or permission of a tribunal when terminating a representation. When ordered to do so by a tribunal, a lawyer shall continue representation notwithstanding good cause for terminating the representation. (d) Upon termination of representation, a lawyer shall take steps to the extent reasonably practicable to protect a client's interests, such as giving reasonable notice to the client, allowing time for employment of other counsel, surrendering papers and property to which the client is entitled and refunding any advance payment of fee or expense that has not been earned or incurred. The lawyer may retain papers relating to the client to the extent permitted by other law. *In*: AMERICAN BAR ASSOCIATION. Rule 1.16: Declining or Terminating Representation. Disponível em: <[https://www.americanbar.org/groups/professional\\_responsibility/publications/model\\_rules\\_of\\_professional\\_conduct/rule\\_1\\_16\\_declining\\_or\\_terminating\\_representation.html](https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/rule_1_16_declining_or_terminating_representation.html)>. Acesso em: 14 mar. 2018.

<sup>39</sup> Art. 10. As relações entre advogado e cliente baseiam-se na confiança recíproca. Sentindo o advogado que essa confiança lhe falta, é recomendável que externar ao cliente sua impressão e, não se dissipando as dúvidas existentes, promova, em seguida, o substabelecimento do mandato ou a ele renuncie. *In*: ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. Código de Ética e Disciplina da OAB. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/visualizador/19/codigo-de-etica-e-disciplina/>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

do advogado a empreendimento escuso.<sup>40</sup> Entretanto, dada a falta de clareza acerca do alcance abstrato da expressão “empreendimento escuso”, não parece o referido Código trazer o dever expresso de conduta, tal qual a norma norte-americana.

Desse modo, é múnus do advogado de negócios captar o potencial transformador de sua sofisticada atuação profissional e, amparado no sistema legal e em respeito à ética, reconhecer o limite da sua representação em uma transação que preveja atitudes potencialmente causadoras de danos ou ilícitos. No exato ponto em que esse limite é ultrapassado, no instante em que o interesse do cliente e a ética do advogado entram em rota de colisão, impõe-se a este reavaliar sua convivência com os atos que estão sendo (ou serão) praticados e o seu interesse em permanecer naquela representação.

### **3.2 Capacidade de produzir consensos**

Complexas transações envolvem inúmeros interesses de partes sofisticadas, detentoras de poder de barganha, havendo expressivos valores em jogo. Ao iniciar uma transação, cada parte nutre a expectativa de maximizar seus ganhos e obter as melhores condições de encaminhamento. Entretanto, a consequência não pode ser a inviabilização da concretização por desacertos, seja na estrutura financeira, jurídica ou até de condução futura do negócio. No exemplo de uma operação de M&A, além das condições e dos preços acertados, há uma enorme arquitetura jurídica que envolve a transição e a continuidade da empresa, deliberações sobre o pós-fechamento e toda gama de ajustes a serem realizados durante as tratativas.

É natural que interesses antagônicos produzam conflitos e gerem insatisfações entre as partes. Na batalha estabelecida pelas tentativas de maximização dos ganhos, a habilidade para negociar configura-se uma das principais habilidades inerentes à advocacia de negócios, capaz de ser geradora de efeitos sociais e econômicos. A potencialização dessa aptidão dá-se através da capacidade de produzir consensos.

---

<sup>40</sup> Art. 2o O advogado, indispensável à administração da Justiça, é defensor do Estado Democrático de Direito, dos direitos humanos e garantias fundamentais, da cidadania, da moralidade, da Justiça e da paz social, cumprindo-lhe exercer o seu ministério em consonância com a sua elevada função pública e com os valores que lhe são inerentes. Parágrafo único. São deveres do advogado: [...] VIII - abster-se de: [...] b) vincular seu nome ou nome social a empreendimentos sabidamente escusos; /n: ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. Código de Ética e Disciplina da OAB. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/visualizador/19/codigo-de-etica-e-disciplina/>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

O advogado de negócios deve navegar entre as diferentes personalidades dos atores e os conflitantes interesses, de modo a ser propositivo na busca do êxito nas transações, sopesando os interesses, sabendo onde e quando ceder ou invocando a parte que comete excessos à realidade do negócio.

O profissional não pode ser um crônico inviabilizador de negócios, apresentando dificuldades a cada tentativa de solução. Na sala de reuniões em que se discutem complexas e intrincadas transações entre grandes corporações, não há espaço para quem apenas critica, dificulta e aponta problemas.<sup>41</sup> O advogado tem que ser capaz de apresentar soluções jurídicas ou alternativas que promovam entendimentos e o alcance dos objetivos pretendidos por cada um dos envolvidos, dentro dos limites que não violem as bases da pretensão contrária.

A busca dessas saídas não deve necessariamente levar o advogado a afastar-se do que é pretendido pelo seu cliente. Não se espera, entretanto, que o profissional devote àquele uma atuação em que persiga seus anseios de forma como não faria nem para si mesmo, segundo defende parcela da doutrina acerca do exercício da advocacia.<sup>42, 43</sup> A alocação da expertise do advogado de negócios deve dar-se para a criação de entendimentos, e não para o atingimento exclusivo dos fins pretendidos pelo cliente.

Essa é a percepção colhida nas entrevistas realizadas no curso desta pesquisa. O cliente sofisticado, como regra, não procura o advogado com a operação já construída. Possui a ideia, mas, muitas vezes, sequer sabe de sua viabilidade. O advogado é um partícipe de todo o processo de estruturação do negócio, desde a elaboração de uma primeira proposta até a assinatura do contrato, e o anseio é pela elaboração de soluções e de encaminhamentos em todas as etapas. A construção de uma proposta com viabilidade econômica e jurídica é um grande passo para o sucesso de uma transação.

O cliente conhece seu objetivo final, mas a construção dos caminhos para alcançá-lo é parte da negociação e do papel de liderança que o profissional de negócios desempenha numa transação.<sup>44</sup> Assim, estabelecendo uma relação de

---

<sup>41</sup> DENT, George W. Business Lawyers as Enterprise Architects: 64 *The Business Lawyer* 279. *Case Legal Studies Research Paper*, n. 08-25, 2009, p. 311.

<sup>42</sup> FRIED, Charles. The lawyer as friend: The moral foundations of the lawyer-client relation. *The Yale Law Journal*, v. 85, n. 8, p. 1060–1089, 1976, p. 1060.

<sup>43</sup> WASSERSTROM, Richard. Lawyers as professionals: some moral issues. *Human Rights*, p. 1–24, 1975, p. 6.

<sup>44</sup> LIPSHAW, 2009, p. 5.

confiança com seu advogado, que possibilita perceber os pontos inflexíveis de sua pretensão, o cliente propicia que aquele trabalhe na busca do consenso.

Qualquer transação entre partes com objetivos colidentes pressupõe que alguém deverá fazer concessões visando alcançar um denominador comum que satisfaça, mesmo que parcialmente, a todos e permita uma conclusão favorável. A captura dos objetivos primários do cliente, bem como dos pontos impeditivos do negócio é essencial. A produção de consensos passa pela demonstração de que o cliente pode abrir mão de certas exigências inicialmente imaginadas, sem prejuízo do resultado do negócio e da segurança desejada.

Reside aí o fundamental papel do advogado de negócios, na capacidade de convencimento e no poder de persuasão ao cliente de que este está equivocado. Demovê-lo das ideias iniciais e trazê-lo à realidade do negócio pode envolver delicada situação de afronta ao contratante. Por outro lado, isso só se perfectibiliza a partir da maturidade das partes e da compreensão dos objetivos maiores que são objeto da negociação.

Dessa maneira, a percepção de demandas similares manifestadas pelas demais partes envolvidas igualmente permite ao advogado de negócios a atitude de sensibilização na busca do consenso. Demonstrar eventuais exageros, questões desimportantes à essência do negócio ou situações contornáveis por meio de mecanismos jurídicos e econômicos integram as atribuições do profissional.

A habilidade em identificar o que é importante e eficiente para o sucesso da negociação evita que os custos de discussão e redação de uma cláusula contratual excedam o valor do seu benefício.<sup>45</sup> Assim, o advogado representa os interesses de seu cliente com a maleabilidade necessária à busca do consenso e com autonomia para tentar demovê-lo de ideias que criem obstáculos excessivos.

De destacar-se, contudo, que o profissional não atua defendendo o negócio ou o alcance de um entendimento final. O advogado representa os interesses de seu cliente com a visão de que o interesse maior e a razão da sua contratação são o alcance de um razoável acordo entre todas as partes, ainda que para isso tenha que promover soluções contrariando a ideia inicial de seu cliente quando inexecutável ou desarrazoada.

---

<sup>45</sup> DENT, 2009, p. 314.

Nessa busca de produção de consenso, há necessidade de o profissional fazer uso da criatividade. A compreensão do que realmente é importante e a construção de alternativas que alberguem o maior número de alternativas resulta do acúmulo de experiências profissionais, e é dessas experiências que o advogado se serve para alocar objetivos diversos nas estruturas jurídicas.<sup>46</sup> E, ainda que muitas operações complexas estejam, sob certo aspecto, padronizadas pela reiterada prática de mercado, há espaço para o emprego de criatividade na construção de soluções, até mesmo porque os desafios jurídicos das negociações renovam-se a cada dia.<sup>47</sup>

A construção de alternativas criativas na busca de consenso, possibilitando o encontro de interesses em um denominador comum, de modo a permitir o êxito de uma transação, denota o relevante papel que o advogado de negócios desempenha na resolução de problemas. Como conclui Therese Maynard, o papel do advogado é único hoje, no próximo milênio e como sempre o foi: o grande advogado de negócios é treinado para resolver problemas.<sup>48</sup> A solução do problema não necessariamente deve ter suas raízes vinculadas à lei, mas mesmo assim o advogado deve ser capaz de apresentar a solução que atenda aos melhores interesses.<sup>49</sup> Fundamentalmente, trata-se de capacidade para fazer as coisas acontecerem.<sup>50</sup>

Parte da solução do problema passa pela sua adequada identificação. Cabe ao advogado, assim, não apenas coletar as informações, mas discernir e identificar o que de fato é relevante, aplicando as soluções jurídicas adequadas,<sup>51</sup> em consonância aos interesses sociais e econômicos atrelados. Como os problemas podem ter natureza diversa da ciência do Direito, emerge a necessidade de o advogado reunir conhecimentos multidisciplinares e afeitos à essência daquele negócio.<sup>52</sup>

### 3.2.1 Redução dos custos de transação

A imagem que os advogados de negócios presumem que seus clientes tenham de si não é de um elemento improdutivo no contexto econômico, que cria obstáculos e causa o colapso das negociações. A atuação para a produção de consensos afasta

---

<sup>46</sup> KOSURI, 2015, p. 478.

<sup>47</sup> DENT, 2009, p. 317.

<sup>48</sup> MAYNARD, 1999, p. 906.

<sup>49</sup> KOSURI, op. cit., p. 479.

<sup>50</sup> Ibid., p. 481.

<sup>51</sup> MAYNARD, op. cit., p. 907.

<sup>52</sup> KOSURI, op. cit., p. 480.

a ideia de que o trabalho do profissional seja um custo inerente às transações; ao contrário, é incluído na mesa de debates pela tradição de trazer eventual poder de barganha, mais do que pelo efetivo valor do papel que pode desempenhar.<sup>53</sup> O advogado deve trabalhar para que seu cliente veja-o como um importante ativo, que justifique o prestígio e a posição que ostenta<sup>54</sup>, capaz de lhe gerar dividendos.<sup>55</sup>

Se o advogado de negócios entende que a sua atuação tem valor, as transações têm que valer mais a partir de sua participação.<sup>56</sup> Não se trata, entretanto, de ser capaz de capturar maiores lucros ou majorar os benefícios de seu cliente através da obtenção de toda a parte negociável em detrimento as demais parte. Na conclusão de que o advogado elevou os ganhos do seu cliente, a transação não aumentou seu valor, apenas uma das partes apropriou-se de maiores benefícios do que a outra, o que pode, no longo prazo, ter consequências nefastas, conforme será abordado a seguir.

Uma vez que o mercado possui falhas, o advogado reduz essas ineficiências minorando custos de transação através de inovações que agreguem performance e que possuam custos menores que o valor gerado.<sup>57</sup> A criação de soluções que acomodem múltiplos interesses antagônicos e confirmem segurança ao acordo é um modo de evitar a precificação (e diminuição de valores) decorrente das imperfeições existentes na assimetria de informação, aversão a riscos em operações e, no contexto brasileiro, nas instabilidades econômicas e sociais inerentes a um país em desenvolvimento e com curta história de operações de mercado.

Atribuir valor adequado e sentir segurança para conduzir o fechamento da negociação são fatores essenciais para que nenhuma das partes sinta que deixou dinheiro sobre a mesa ou pagou a mais por um ativo. Confere crédito à operação e aumenta a satisfação na sua conclusão.

Elementos que permitam a redução de risco moral na redação de um acordo em M&A são, por exemplo, mecanismos para evitar que receios do comprador sejam contingenciados e o preço total do negócio diminua.<sup>58</sup> Respostas às falhas de

---

<sup>53</sup> LIPSHAW, 2009, p. 3.

<sup>54</sup> OKAMOTO, Karl S. Reputation and the Value of Lawyers (Symposium: Business Lawyering and Value Creation for Clients). *Oregon Law Review*, v. 74, n. 1, 1995, p. 2.

<sup>55</sup> KOSURI, 2015, p. 481.

<sup>56</sup> GILSON, Ronald J. Value Creation by Business Lawyers: Legal Skills and Asset Pricing. *The Yale Law Journal*, v. 94, n. 2, 1984, p. 243.

<sup>57</sup> *Ibid.*, p. 253.

<sup>58</sup> SCHWARCZ, Steven L. Explaining the value of transactional lawyering. *Stan. JL Bus. & Fin.*, v. 12, 2006, p. 9.



homogeneidade de expectativa em uma transação são o instrumento de que dispõe o advogado de negócios para aproximar as expectativas das partes e agregar valor à operação, aumentando o bolo distributivo.

Amarrar os diferentes interesses das partes e os aspectos jurídicos inerentes ao negócio é o meio de criar uma estrutura que reduza os custos de transação e resulte em melhor precificação. O advogado funciona como um engenheiro de custos, promovendo mecanismos eficientes que conectam os espaços decorrentes das imperfeições do mercado, como a assimetria de informações e a aversão a riscos.<sup>59</sup>

A criação de elementos de consenso que superem as dificuldades inerentes a qualquer negócio é a forma que o advogado encontra de não apenas reduzir custos de transação, permitindo que as partes transacionem por valores mais elevados, mas, igualmente, é mecanismo que confere maior credibilidade ao mercado de forma geral. Operações feitas com segurança jurídica e resultados positivos são um importante instrumento de desenvolvimento econômico.

### 3.2.2 Redução de custos regulatórios

Os custos de transação inerentes aos conflitos de interesses entre partes que transacionam são equacionados no desenrolar da própria transação, através da arquitetura de soluções negociais e jurídicas que possibilitem a sua concretização, com razoável satisfação entre as partes. Entretanto, uma operação pode ter outros custos a serem mitigados: os custos regulatórios.

Em uma economia, como a brasileira, em que o Estado é altamente interventor, esse ponto ganha especial relevância. Eventuais aprovações, anuências e até sugestões de modelos praticadas pelos órgãos reguladores têm enorme influência na concretização das negociações. Nesse cenário, o advogado de negócios possui duas formas de atuação.

A primeira, criando estruturas jurídicas que mitiguem os efeitos da regulamentação e a ela se ajustem, de modo a atender aos interesses pretendidos.<sup>60</sup> O profissional deve utilizar sua criatividade encontrando alternativas legais a tal ponto que a atuação do regulador não crie obstáculos intransponíveis ou tenha que ser excessivamente precificada. Trata-se de uma habilidade específica para a qual os

---

<sup>59</sup> GILSON, 1984, p. 255.

<sup>60</sup> Ibid., p. 246.

advogados são treinados.<sup>61</sup> Dominar as normas regulatórias e ser capaz de adequar as pretensões de seus clientes é função do advogado de negócios e compõe a alta especialização técnica que dele se espera.

Outro aspecto a ser considerado, todavia, diz respeito à capacidade de produzir consensos no cenário regulatório. O poder de barganha do cliente com o órgão regulador é reduzido, inclusive pela outorga, a este, de poderes sancionatórios. É um ambiente mais hostil. O incentivo para a concretização do negócio é menor, até porque o regulador não se beneficia diretamente dos resultados econômicos da pretensão da parte.

Nesse campo, o advogado de negócios deve ser especialmente habilidoso, conciliando interesses públicos e privados de naturezas distintas. No aspecto da atuação profissional geradora de transformação social e econômica, a capacidade de produzir consensos em ambientes nos quais se encontra em situação desfavorável e com reduzido poder de barganha é definidora da sua atuação. Muitas vezes, é o único profissional capacitado para tanto, inclusive porque o conhecimento de base jurídica, essencial nessas negociações, é por ele dominado.

### 3.2.3 Redução de risco de litigância

O advogado criador de consensos facilita o fechamento de negócios por meio da criação de soluções que acomodam interesses antagônicos dentro de uma estrutura segura e de repartição do bolo distributivo. Contudo, há outra perspectiva de análise para este dever de conduta do advogado capaz de produzir efeitos positivos, notadamente de longo prazo.

A tarefa de busca e alcance de um denominador comum proporciona às partes concluírem uma negociação satisfeitas e com conhecimento de todos os aspectos do que foi acordado, especialmente quando o poder de barganha de uma parte é superior ao da outra. Dessa forma, reduz-se a chance de litigância futura.

Isso porque há um maior alinhamento de informações e uma intensa busca de soluções de composição do que é negociável, proporcionando satisfação das expectativas quando da assinatura. Em negociações sofisticadas, como em uma operação de M&A, por exemplo, esse aspecto acentua-se, notadamente porque se

---

<sup>61</sup> SCHWARCZ, 2006, p. 20.

trata de uma transação que produz efeitos de longo prazo. É comum que as partes ainda mantenham algum vínculo pós-fechamento, mesmo que puramente econômico, como, a saber, em valores contingenciados ou em cláusulas de *earn out*.

O consenso produzido na fase negocial é um mecanismo que reduz as possibilidades de conflito e a necessidade de eventualmente submeter ao Judiciário ou à Arbitragem a solução de questão atinente ao negócio, o que, sabidamente, é um custo elevado e não desejado pelas partes. Partes sofisticadas não negociam e acordam buscando litigar futuramente.

Buscar consensos visando inclusive reduzir riscos de disputa futura passa pela assimilação de quais são os pontos controversos do negócio e trabalhá-los previamente. Não obstante os conflitos normalmente versarem a respeito de pontos não exauridos na fase negocial<sup>62</sup>, o advogado de negócios deve procurar identificar entre as partes o máximo de questões contestáveis e colocá-las em debate prévio. É contraproducente, econômica e juridicamente, não esgotar antecipadamente os virtuais litígios futuros, relegando a solução à incerteza de uma decisão futura por parte independente, mesmo em aprimorada arbitragem.

Por outro lado, igualmente é prejudicial para os resultados de longo prazo dos negócios que a condução da transação dê-se sem que as partes estejam suficientemente informadas de todas as suas particularidades. É papel do advogado alertar sobre eventuais questões que estejam passando despercebidas pela outra parte e seus representantes. Não se trata de revelar situações que desfavoreçam o seu cliente e o faça perder dinheiro, mas, sim, chamar a atenção para consequências jurídicas, com potencial de insatisfação e litígio futuro, que a outra parte, desavisadamente, pode estar assumindo, trazendo-lhe, no mínimo, o ônus dos custos do processo.

Isso pode ser tratado, inclusive, como um dever de lealdade entre os assessores jurídicos de uma transação. Um negócio desinformado tende a ser um negócio mal feito ou, pelo menos, mal compreendido, provocando uma discussão futura que poderia ser evitada.

Portanto, minorar as chances de surgimento de litígio posterior nas transações, ou até mesmo evitá-los, é uma vertente de atuação do advogado de negócios.

---

<sup>62</sup> SCHWARCZ, 2006, p. 21.

Entende-se que, a curto e longo prazo, essa postura pode trazer benefícios ao ambiente social e econômico.

### **3.3 Intermediário reputacional**

O maior capital de um advogado de negócios é a sua reputação. Essa afirmativa, manifestada nas entrevistas realizadas no curso desta pesquisa, reflete a imagem que os advogados de negócios almejam a seu respeito. Uma imagem de honestidade, decoro, reconhecimento pela alta especialização técnica necessária para cumprir suas incumbências e proporcionar livre trânsito entre todos os agentes do mercado. As atividades e as operações desenvolvidas por esses profissionais fazem jus a esse reconhecimento, pois a ausência de tais atributos sequer os credencia para atuarem no ramo da advocacia de negócios. Clientes desses profissionais esperam assessoramento compatível à realidade de operações complexas e sofisticadas.

Entretanto, este ativo reputacional que os advogados conquistam ao longo de sólidas carreiras de sucesso profissional não pode ser um mero mecanismo de captação de clientes e uma justificativa para cobrança de elevados honorários. A posição social e econômica que ostentam, aliada à sua importância para a realização de transações complexas, deve ser utilizada como instrumento de melhoria de mercado, inclusive dado o potencial transformador da realidade econômica e social que o exercício da profissão possui.

#### **3.3.1 O advogado como um repetido ator**

Em decorrência do acúmulo de experiências, altamente valorizado pelos clientes<sup>63</sup>, o profissional torna-se reconhecido por determinada atuação aprimorada, com domínio técnico e capacidade de execução sobre a matéria. Além disso, passa a agregar aspectos intangíveis, como livre trânsito e bom relacionamento em determinado campo econômico, órgão regulador, entidade pública, dentre outros. De ser considerado que esse aspecto, em hipótese alguma, confunde-se com a prática de alguma atividade escusa em benefício do cliente, em que se valha de posição de

---

<sup>63</sup> SCHWARCZ, 2006, p. 26.

*status* ou relação pessoal, algo tão estigmatizado no Brasil. Trata-se da imagem de seriedade, acuracidade técnica e relações aprazíveis que o advogado constrói, tudo dentro dos limites da lei. Isso lhe confere credibilidade no diálogo interpessoal que uma negociação entre uma grande corporação e um órgão regulador, por exemplo, exige.

Dessa forma, é um frequentador assíduo do cenário da operação para o qual o cliente o contrata. O profissional ou escritório pode participar de dezenas de emissões de títulos ao mercado em um único ano, mas é incomum que uma corporação faça operações dessa natureza mais de uma vez nesse mesmo período.

Em decorrência, o advogado passa a criar reputação e ser reconhecido como um importante ator de determinado segmento.<sup>64</sup> Ao assessorar a emissão de títulos, por exemplo, empresta seu capital reputacional de contumaz elaborador daquela operação para a companhia, inclusive como forma de passar ao mercado a mensagem de confiabilidade que avaliza a operação.

A imagem de abono, todavia, não se resume unicamente ao aspecto técnico, isto é, a operação estar adequadamente estruturada e com a observância de todos os requisitos legais para tanto, atribuindo segurança jurídica a terceiros. Mais do que isso, reflete o histórico profissional do advogado ou do escritório na realização de operações de credibilidade econômica e jurídica no mercado. O advogado transfere experiências bem sucedidas de sua carreira para aquela operação, de modo que esta passa a vender não apenas seus números, mas igualmente o lastro da competência e seriedade dos envolvidos na sua estruturação.

Isso não significa, contudo, que o advogado se torne responsável pela efetivação dos resultados do negócio, o que depende de inúmeros outros fatores macro e microeconômicos. Entretanto, de modo a preservar o seu capital reputacional, convém ao profissional selecionar criteriosamente as operações com as quais pretende envolver-se. Tal condição lhe é permitida pela posição social e econômica adquirida ao longo da carreira, o que lhe proporciona baixo grau de incentivo para arrancar seu *status* profissional com determinada operação fadada à reprovação do mercado.

Os efeitos de médio e longo prazos devem preponderar em detrimento aos eventuais (e sempre atrativos) ganhos imediatos. A advocacia de negócios, por

---

<sup>64</sup> OKAMOTO, 1995, p. 13.

intermédio de seus atores e grandes escritórios que nela atuam, cria, assim, uma espécie de consciência pública de não envolvimento em operações desalinhadas e confusas.<sup>65</sup>

Selecionar os empreendimentos aos quais vai vincular o seu nome é conveniente ao profissional, que assim evita o desgaste de imbricar-se em negócios mal formulados jurídica ou economicamente, trazendo prejuízos a terceiros e à sua própria imagem. Contudo, há outra abordagem ética explorada anteriormente no ponto 3.1.2.

O advogado não deve utilizar sua expertise e tampouco permitir que seja utilizada para a prática de atos fraudulentos. Não se trata da prática de conduta criminosa, cujas consequências de responsabilização são distintas, mas de atuação lícita do profissional como ferramenta para a efetivação de atos potencialmente causadores de danos a terceiros. Trata-se de juízo ético do profissional sobre os limites de sua atuação que, ao fim e ao cabo, reflete a imagem que este pretende estampar no mercado.

A reputação de seriedade e competência do advogado de negócios empresta-lhe credibilidade, atribuindo-lhe confiança nas transações, sobretudo pelos nefastos efeitos que operações escusas e fraudulentas causam ao mercado.<sup>66</sup>

### 3.3.2 O papel de conferir validade a informações

As sofisticadas negociações envolvem diversos aspectos intangíveis que devem ser precificados na transação. Ao adquirir uma empresa, o comprador, não obstante levar a efeito incontáveis diligências, ter acesso aos números financeiros e contábeis, contar com o apoio de profissionais das mais diversas áreas, em algum ponto, necessita valorar algum aspecto intangível de complexa cotação, como, por exemplo, perspectivas futuras de crescimento ou potencial de um produto ou serviço. Nesse aspecto, residem grandes divergências entre as partes concernentes aos preços de venda e de compra.

Por mais que esteja imbuído em fornecer todos os dados necessários, bem como informações sobre performances do passado da companhia, há uma tendência,

---

<sup>65</sup> OKAMOTO, 1995, p. 13.

<sup>66</sup> BLACK, Bernard S. The legal and institutional preconditions for strong securities markets. *UCLA L. Rev.*, v. 48, 2000, p. 784.

de parte do vendedor, em maquiar dados, bem como em ocultar eventuais situações desabonatórias, objetivando valorizar seu ativo na venda. Dessa maneira, as informações trocadas entre as partes nem sempre possuem absoluta credibilidade, tornando o mercado de compra e venda de ações um exemplo perfeito do *market for lemons* de Arkelof.<sup>67, 68</sup> O comprador, portanto, sempre possui um grau maior de incerteza sobre o negócio que está adquirindo, uma vez que inexorável a existência de assimetria de informações entre as partes.

Contudo, o desenvolvimento de mercados pujantes é pautado por alguns requisitos essenciais, dentre os quais confiança entre as partes envolvidas e boa informação disponível.<sup>69</sup> A ampliação da certeza é parte do papel reputacional que o advogado de negócios desempenha, conforme já abordado no ponto anterior. Por sua vez, em que pese a maior parte das informações trocadas entre as partes serem financeiras<sup>70</sup>, revelando a igual importância de contadores e economistas às transações, o advogado igualmente desempenha uma relevante atribuição a conferir validade às informações, o que, se de um lado permite maior confiabilidade às partes, de outro, facilita a redução da assimetria informacional.

A atribuição de validade a informações possui dois aspectos de análise. O primeiro diz respeito à confiabilidade transmitida para a parte receptora da informação de que aquilo que está sendo passado corresponde à verdade, e não há nenhuma manobra ali envolvida. O advogado da parte fornecedora da informação, assim, empresta seu renome e histórico de seriedade e ética em transações, o que é uma garantia ao recebedor e aos seus assessores de que os dados são fidedignos e seguros e que são fonte confiável de premissas de análise de um negócio. Neste caso, o advogado de negócios deve exercer o delicado papel de trabalhar a produção dessas informações e insistir no dever de expor os fatos da forma mais autêntica possível, mesmo que disso resulte a revelação de riscos do negócio que impactem a sua precificação.<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup> BLACK, 2000, p. 786.

<sup>68</sup> Neste estudo, o autor trabalha os problemas da assimetria de informações no Mercado de veículos usados e os efeitos da falta de confiança no mercado. *In: AKERLOF, George A. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. The Quarterly Journal of Economics, v. 84, n. 3, 1970, p. 488.*

<sup>69</sup> BLACK, op. cit., p. 783.

<sup>70</sup> SCHWARCZ, 2006, p. 24.

<sup>71</sup> BLACK, op. cit., p. 795.

A segunda forma de análise do ponto diz respeito ao papel do advogado da parte recebedora em conferir validade às informações recebidas. Se, de um lado, o profissional da parte emissora atesta, com sua reputação, a confiabilidade do que informou, de outro, a opinião do advogado que auferir esses subsídios técnicos constitui uma espécie de apólice de seguro de seu cliente, que, não obstante a complexidade dos dados e a sua dificuldade em avaliá-los, adjudica segurança para o fechamento do negócio.<sup>72</sup> Vale-se de sua alta especialização técnico-jurídica para atestar a veracidade e a adequação dos elementos de análise de que dispõe.

Oferecer sua reputação e conhecimento para validar informações de modo a dar-lhes confiabilidade é, inclusive, reconhecido como uma forma de o advogado agregar valor aos negócios pela redução da assimetria de informações.<sup>73</sup> Pode, ainda, ser considerada uma forma de elevar a ética nos negócios, uma vez que atua de modo a não permitir que haja o encaminhamento de situações sem a adequada troca e conferência de dados precisos.<sup>74</sup>

Ainda, na etapa informacional das transações, o advogado pode funcionar como anteparo às divergências que surjam entre as partes. Responsável que é pela análise de documentos, cumpre um papel questionador do que está sendo entregue, cobrando por maior detalhamento ou por aspectos que entende não tenham sido devidamente trabalhados. Desse modo, evita essa, muitas vezes constrangedora, etapa entre as partes que transacionam, preservando a relação entre comprador e vendedor.<sup>75</sup>

### 3.3.3 O capital reputacional na era da Responsabilidade Social das Corporações

A *corporate social responsibility* (CSR) decorre da integração, pelas corporações, de preocupações sociais na operação de seus negócios e no seu relacionamento com acionistas e demais partícipes do contexto negocial. Apesar de o seu conceito não estar claramente definido, a CSR está plenamente institucionalizada no mundo dos negócios,<sup>76</sup> tratando-se de mecanismo de regulação privada. Por meio

---

<sup>72</sup> KOSURI, 2015, p. 468.

<sup>73</sup> GILSON, 1984, p. 290.

<sup>74</sup> OKAMOTO, 1995, p. 13.

<sup>75</sup> KOSURI, op. cit., loc. cit.

<sup>76</sup> WHELAN, Christopher J.; ZIV, Neta. Law Firm Ethics in the Shadow of Corporate Social Responsibility. *Geo. J. Legal Ethics*, v. 26, 2013, p. 153.



de uma atuação pautada pela ética nas operações comerciais e institucionais, as empresas fortalecem seus mercados e sua visão de sucesso de longo prazo.<sup>77</sup>

A CSR, nesse contexto, aplica-se não apenas internamente às práticas da empresa, mas também à cadeia de fornecedores, passando a buscar aqueles que estão alinhados às suas condutas legais, éticas, de práticas antidiscriminatórias e anticorrupção e de preocupação com o meio ambiente. Igualmente, as empresas estabelecem códigos de conduta e os impõem aos seus fornecedores, formando uma cadeia de governança corporativa global.<sup>78</sup>

No Brasil, a responsabilidade social das corporações é estabelecida através dos instrumentos de governança corporativa. A entidade mais representativa a respeito do tema é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que “possui como propósito contribuir para o desempenho sustentável das organizações e influenciar os agentes da sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade social”.<sup>79</sup>

O IBGC edita periodicamente documento denominado Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.<sup>80</sup> Na quinta e mais recente edição, dedica capítulo do documento aos códigos de conduta, os quais “possuem por finalidade promover princípios éticos e refletir a cultura da organização com fundamento na responsabilidade, respeito, ética e considerações de ordem social e ambiental”.<sup>81</sup> Trata-se de um documento que deve disciplinar as relações internas e externas da organização, de modo que princípios éticos pautem a negociação de contratos e

---

<sup>77</sup> WHELAN, 2013, p. 154.

<sup>78</sup> Ibid., p. 155.

<sup>79</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Propósito e valores. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/ibgc/o-ibgc/proposito-e-valores>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

<sup>80</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. ed. 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes/codigo-das-melhores-praticas>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

<sup>81</sup> O código de conduta tem por finalidade principal promover princípios éticos e refletir a identidade e cultura organizacionais, fundamentado em responsabilidade, respeito, ética e considerações de ordem social e ambiental. A criação e o cumprimento de um código de conduta elevam o nível de confiança interno e externo na organização e, como resultado, o valor de dois de seus ativos mais importantes: sua reputação e imagem. A administração é responsável por dar o exemplo no cumprimento do código de conduta. O conselho de administração é o guardião dos princípios e valores da organização. Dentre suas responsabilidades está disseminar e monitorar, com apoio da diretoria, a incorporação de padrões de conduta em todos os níveis da organização.

acordos, bem como as políticas da organização.<sup>82</sup> Sua abrangência deve ser definida e deve alcançar não apenas os agentes internos da companhia, mas igualmente fornecedores e demais partes interessadas, prescrevendo que todos adotem padrões de comportamento.<sup>83</sup>

A advocacia de negócios, nos termos como o objeto deste estudo, está inserida neste sistema de autorregulamentação. O estabelecimento de limites com base na ideia de responsabilidade social, que a própria empresa assume na consecução de suas atividades, determina a forma como o profissional que lhe assessora deve engajar-se no exercício profissional que lhe é incumbido.<sup>84</sup>

As partes que transacionam sofisticadamente querem contar com assessores alinhados às suas premissas de atuação. Desse modo, por exemplo, podem ser coibidas práticas obstrutivas ou coercitivas no exercício da advocacia. Além disso, estimula-se o advogado no seu dever de atuar como um facilitador de negócios, pautando as empresas pela contratação de profissionais e escritórios de assessoria jurídica que detenham políticas internas e práticas profissionais semelhantes às suas.

Trata-se de parte do capital reputacional que o advogado e os escritórios envolvidos nos grandes negócios devem amearhar para permanecerem como importantes atores desse contexto. A corporação estabelece uma premissa de comportamento no mundo dos negócios e quer replicar esse padrão de comportamento, inclusive por pessoas externas que estejam imbuídas de alguma atribuição específica.

A adequação da advocacia de negócios, especialmente pela estrutura, posição e estabilidade financeira que os grandes escritórios conferem aos seus integrantes, tem papel fundamental neste contexto de responsabilidade social, visando, através de

---

<sup>82</sup> O código de conduta deve ser elaborado segundo os valores e princípios éticos da organização. Ele deve fomentar a transparência, disciplinar as relações internas e externas da organização, administrar conflitos de interesses, proteger o patrimônio físico e intelectual, e consolidar as boas práticas de governança corporativa. Deve complementar as obrigações legais e regulamentares, para que considerações éticas e relativas à identidade e à cultura organizacionais influenciem a gestão. Princípios éticos devem fundamentar a negociação de contratos, acordos, o estatuto/contrato social, bem como as políticas que orientam a diretoria.

<sup>83</sup> A abrangência do código de conduta deve ser definida conjuntamente pelo conselho de administração e pela diretoria, em função das características e do estágio de governança da organização. Cada organização deve contar com seu próprio código de conduta, que deve refletir sua identidade e cultura. O código de conduta aplica-se a administradores, sócios, colaboradores, fornecedores e demais partes interessadas e abrange, ainda, o relacionamento entre elas. Ele deve expressar o compromisso da organização, seus conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores e partes interessadas com a adoção de padrões adequados de conduta.

<sup>84</sup> WHELAN, 2013, p. 156–157.

comportamento mais moralizado e de resultados de longo prazo, ao fortalecimento do ambiente negocial brasileiro.

Nesse sentido, inclusive, os grandes escritórios brasileiros vêm alinhando-se a esta nova realidade de regulação privada do mundo dos negócios, com a premissa de promoção de mudanças sociais por meio de uma atuação ética, transparente e de produção de impactos na sociedade, tudo a contribuir para um ambiente negocial mais íntegro e saudável, com resultados positivos no longo prazo.<sup>85</sup>

Contudo, de modo que a advocacia de negócios seja um real instrumento de instituição de mecanismos de transformação econômica e social através de sua atuação, é essencial que tais condutas transcendam a mera prescrição de deveres em códigos internos e sejam implementadas e fiscalizadas pelos grandes escritórios, conforme será adiante abordado.

### 3.3.4 O *compliance* e o capital reputacional

Relevante aspecto da governança corporativa diz respeito às suas políticas de *compliance*. O tema, há muito discutido no mundo jurídico, ganhou maior relevância no Brasil ao longo da última década, especialmente em face das espúrias relações estabelecidas entre os setores públicos e privados, com a revelação e o escancaramento de verdadeiras teias de corrupção e outras práticas criminosas.

Pode-se considerar que a abordagem legal do *compliance* no Brasil, pelo menos como disciplina amplamente difundida que é hoje, iniciou em 2013, com a promulgação da Lei nº 12.846, denominada Lei Anticorrupção.<sup>86</sup> A Lei previu a responsabilização individual de dirigentes, administradores ou qualquer pessoa

---

<sup>85</sup> Neste sentido, por exemplo: PINHEIRO NETO ADVOGADOS. Construção da Cidadania. Disponível em: <[http://www.pinheironeto.com.br/pages/escritorio.aspx#responsabilidade\\_social](http://www.pinheironeto.com.br/pages/escritorio.aspx#responsabilidade_social)>. Acesso em 23 mar. 2018; MATTOS FILHO. Responsabilidade Social. Disponível em: <<http://www.mattosfilho.com.br/pages/responsabilidade-social.aspx>>. Acesso em 23 mar. 2018; BARBOSA MÜSSNICH ARAGÃO. Inspiração. Disponível em: <<http://www.bmalaw.com.br/Pages/bma-inspiracao.aspx>>. Acesso em 23 mar. 2018; TOZZINIFREIRE. Sustentabilidade. Disponível em: <<http://tozzinifreire.com.br/sustentabilidade>>. Acesso em 23 mar. 2018.

<sup>86</sup> BRASIL. Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)>. Acesso em: 23 mar. 2018.

natural autora, coautora ou partícipe do ato ilícito<sup>87</sup> e, na aplicação de suas sanções, “a consideração da existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta”.<sup>88</sup>

Em 2015, a Lei Anticorrupção foi regulamentada pelo Decreto Anticorrupção<sup>89</sup>, que previu, com maiores detalhes, as diretrizes para a instituição de programas de integridade e parâmetros para avaliação de existência e aplicação para cumprir seu fim de consideração na dosimetria das sanções na ocorrência de atos de corrupção.<sup>90</sup>

A partir dos marcos regulatórios já referidos versando sobre a matéria, difundiram-se e atualizaram-se, por meio de atores privados, programas de integridade, códigos de conduta e canais de comunicação e denúncia, aspecto este já comentado no presente estudo no tópico da governança corporativa.

Os advogados, afeitos a este contexto de governança corporativa e sujeitos aos códigos de condutas implementados pelas empresas, igualmente submetem-se

---

<sup>87</sup> Art. 3º A responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito. *In*: BRASIL. Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)>. Acesso em: 23 mar. 2018.

<sup>88</sup> Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções: [...]VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica; [...] Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo federal. *In*: BRASIL. Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)>. Acesso em: 23 mar. 2018.

<sup>89</sup> BRASIL. Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei no 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm)>. Acesso em: 23 mar. 2018.

<sup>90</sup> Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Parágrafo Único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade. Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros: [...]. *In*: BRASIL. Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei no 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm)>. Acesso em: 23 mar. 2018.

às regras do *compliance*, sendo responsáveis por praticar e seguir os mecanismos e procedimentos de integridade, auditoria e denúncia de irregularidades, com objetivo de sanar desvios, fraudes e atos ilícitos contra a administração pública.

Esse papel é reconhecido pela *International Bar Association*, que, em 2013, editou o *Anti-Corruption Guidance for Bar Associations*,<sup>91</sup> com o propósito de encorajar as entidades de classe ao redor do mundo a adotarem medidas afirmativas no sentido de que as profissões jurídicas desempenhem papel ativo no combate à corrupção.

A integração da cultura do *compliance* ao contexto empresarial brasileiro trouxe significativas alterações na advocacia de negócios. A primeira delas criou a figura do advogado especializado na matéria não só internamente nas corporações, mas igualmente como área de atuação dos escritórios de advocacia, com seus respectivos deveres de atuação. Contudo, o ponto não será alongado no presente estudo, não obstante a importante reflexão dos aspectos éticos e profissionais que mereça.

Nas entrevistas realizadas nesta pesquisa, um relevante fator mencionado pelos participantes foi a mudança de comportamento dos advogados diante desta nova realidade de normas de *compliance*. Em que pese atribuírem especialmente ao risco de responsabilização criminal essa mudança, é perceptível que o advogado está mais cauteloso e criterioso, o que traz os resultados de uma prática mais proba na profissão.

Se os escritórios de advocacia e seus profissionais não querem estar envolvidos em hipóteses de responsabilização, por exemplo, em decorrência de assessoramento em procedimento licitatório de projeto de concessão em que haja formação de cartel e prática de atos de corrupção, com consequências gravíssimas, há outro dano daí decorrente.

Isso porque a grande corporação, envolvida em sofisticadas operações, pode entender inadequado o assessoramento por profissional envolvido em investigações ou procedimentos que manchem sua reputação. A empresa quer o assessoramento para a resolução de problemas e o encaminhamento de soluções, e o profissional com capital reputacional ilibado é o mais alinhado a esse perfil.

---

<sup>91</sup> INTERNACIONAL BAR ASSOCIATION. IBA guides, rules and other free materials. Disponível em: <[https://www.ibanet.org/Publications/publications\\_IBA\\_guides\\_and\\_free\\_materials.aspx](https://www.ibanet.org/Publications/publications_IBA_guides_and_free_materials.aspx)>. Acesso em: 14 mar. 2018.

Manter-se afastado de atitudes suspeitas é dever legal do advogado, inclusive sob pena de responsabilização criminal neste cenário de *compliance*. Por outro lado, é essencial no sentido de não manchar sua reputação no contexto econômico.

### 3.3.5 A responsabilidade do intermediário reputacional como mecanismo para coibir fraudes – Teoria dos *Gatekeepers*

A responsabilidade empresarial e as melhores formas de coibir a prática de ilícitos e fraudes é tema de incontáveis estudos e diferentes teorias. Concluindo que os regimes de responsabilidade das corporações e de seus agentes apresentavam falhas e eram insuficientes, Reinier Kraakman publicou estudo no qual defende a responsabilização de terceiros externos às corporações como forma de alcançar este objetivo. Não obstante não terem, muitas vezes, condições de deter a prática de algum ato ilegal, esses terceiros podem monitorar, tentar vetar ou não prestar auxílio à prática indevida, inclusive pela posição próxima ao círculo de controle da companhia e pelo alto poder de influenciar decisões. Na sugestão do autor, trata-se de forma economicamente viável de dar cumprimento à lei.<sup>92</sup> A esses terceiros foi atribuída a alcunha de *gatekeeper*.<sup>93</sup>

A responsabilidade dos *gatekeepers* decorre da imposição de deveres de conduta por órgãos reguladores, no sentido de impedir, não prestar auxílio e até se opor à prática de atos indevidos. A regulamentação pode dar-se *ex ante*, por intermédio de incentivos e recompensas inclusive por denúncias de malfeitos, ou *ex post*, mediante sanções financeiras ou até criminais.<sup>94</sup>

O fundamento para a responsabilização de *gatekeepers* é o fato de serem possuidores de elevado número de clientes, de independência econômica e de capital reputacional a zelar, não possuindo o incentivo de compactuar com fraudes e

---

<sup>92</sup> KRAAKMAN, Reinier H. Corporate Liability Strategies and the Costs of Legal Controls. *The Yale Law Journal*, v. 93, n. 5, 1984, p. 868-869.

<sup>93</sup> “Professor Reiner Kraakman is credited with the first use of the term “gatekeeper” to describe the role of professionals in corporate reporting and the capital markets.” In: PATON, Paul D. Corporate Counsel as Corporate Conscience: Ethics and Integrity in the Post-Enron Era. 2005, p. 542. Disponível em: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1023705](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1023705)>. Acesso em 21 mar. 2018.

<sup>94</sup> KRAAKMAN, Reinier H. Gatekeepers: the anatomy of a third-party enforcement strategy. *Journal of Law, Economics, & Organization*, v. 2, n. 1, p. 53–104, 1986, p. 54-56.

malfeitos.<sup>95</sup> É justamente o caso do advogado de negócios. O *status* que detém lhe autorizaria não coadunar com atos fraudulentos, inclusive como forma de não ter seu nome vinculado a práticas de mercado indevidas, o que, ao fim, inclusive poderia torná-lo malvisto nesse mercado mais sofisticado. Trata-se de função de interesse público, ancorada na proteção às indevidas práticas privadas.<sup>96</sup>

Não obstante o surgimento do conceito e da teoria de responsabilidade dos *gatekeepers* datar da década de 1980, esta voltou a ganhar destaque nos anos 2000 em decorrência dos grandes escândalos corporativos ocorridos nos Estados Unidos. Entre estes, o mais notável é o caso Enron, que ocasionou fortes perdas no mercado financeiro e de capitais. A ocorrência desses escândalos muito se atribuiu a falhas dos *gatekeepers*, que não teriam atuado de modo a impedir a ocorrência dos malfeitos.<sup>97, 98</sup>

Como resposta a essa sucessão de fraudes nos Estados Unidos, foram adotadas regras mais rígidas de regulamentação do mercado financeiro e de capitais. Os advogados, que segundo Coffee, “sempre estiveram muito próximos à cena do crime”<sup>99</sup>, foram englobados nesse enrijecimento das normas. A *Sarbanes-Oxley Act* (SOX)<sup>100</sup> implementou estas novas regras afeitas ao mercado norte-americano,

---

<sup>95</sup> COFFEE, John. Understanding Enroe: it's about gatekeepers, stupid. *Columbia Law & Economics Working Paper*, n. 207, 2002, p. 5-6.

<sup>96</sup> MILLER, 2015, 1106.

<sup>97</sup> COFFEE, 2002, p. 5.

<sup>98</sup> Coffee igualmente atribui a falhas dos *gatekeepers* grandes esquemas de fraudes corporativas em outros locais, como por exemplo o caso Parmalat na Europa. *In: Id. A Theory of Corporate Scandals: Why the U.S. and Europe Differ. Columbia Law and Economics Working Paper*, n. 274, 2005, p. 14.

<sup>99</sup> *Id. The Attorney As Gatekeeper: An Agenda For the SEC. Columbia Law and Economics Working Paper*, n. 221, 2003, p. 4.

<sup>100</sup> U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. Fast Answers: The Laws That Govern the Securities Industry. Disponível em: <<https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>>. Acesso em 23 mar. 2018.

dedicando capítulo exclusivo aos advogados, notadamente o dever de reportar, inclusive no extremo, ao órgão regulador, práticas corporativas indevidas.<sup>101</sup>

Não obstante os resultados dos deveres de conduta impostos aos advogados terem obtido resultados bastante questionáveis, vide os escândalos corporativos de 2008, aqui são apresentados como demonstração de onde o papel reputacional do advogado já foi utilizado na regulamentação como forma de coibir fraudes corporativas, notadamente no mercado de capitais norte-americano, possivelmente o mais pujante do mundo.

Em que pese, por sua vez, o mercado de capitais brasileiro ser incipiente e não captar significativos volumes da poupança popular para o financiamento da atividade empresarial, o que consta inclusive da exposição de motivos da Lei das Sociedades Anônimas (Lei nº 6.404/76)<sup>102</sup>, a legislação outorga a possibilidade de criação de mecanismos de responsabilidade profissional de terceiros, por exemplo, na competência da Comissão de Valores Mobiliários – CVM, para deliberar acerca das condições a serem cumpridas pelas empresas de auditoria contábil ou, independente na sua atuação, perante o mercado de capitais, bem como no exercício de sua função

---

<sup>101</sup> Publicada em 30 de julho de 2002, a SOX pretendeu proteger investidores aprimorando a confiabilidade das informações prestadas pelas corporações ao mercado. Na regulação conferida aos advogados, previu que, em até 180 dias, seriam estabelecidas regras de acordo com o interesse público e para a proteção dos investidores, constituindo padrões de conduta para os advogados, bem como normas para reportar evidência de violação de regra ou quebra de dever fiduciário da companhia ou de agentes. Em atendimento ao comando legal, a Securities and Exchange Commission – SEC, entidade de regulação do mercado de capitais americano, editou a Final Rule: Implementation of Standards of Professional Conduct for Attorneys, através da adição da Seção 205 ao Título 17 do Code of Federal Regulations (17 CFR Part 205), com o escopo de estabelecer os padrões mínimos de conduta e, ainda, oferecer aplicação suplementar à prática da advocacia em outras jurisdições. A nova regulamentação impôs ao advogado o dever de reportar evidências de violação material, quando se tornar ciente de transgressão praticada por agente da companhia, ao diretor jurídico e ao diretor executivo, ou equivalentes, de modo a não revelar as informações privilegiadas que possui e não comprometer sua atuação perante o cliente. Caso o advogado entenda que os diretores aos quais reportou a evidência de violação não tenham adotado as medidas adequadas, deve levar ao conhecimento de órgãos da companhia hierarquicamente superiores, como o comitê de auditoria ou o conselho de administração e, no extremo, reportar à SEC as evidências materiais de violação, de modo a evitar prejuízos aos investidores. Sujeitou, ainda, os advogados às sanções aplicáveis pela SEC, além da responsabilização administrativa perante sua jurisdição de atuação. A despeito da crítica de que a nova regulamentação conduzia os advogados a uma posição adversarial ao seu cliente, a nova normativa prevaleceu. Os deveres impostos aos advogados foram uma demonstração da atenção que a profissão estava recebendo em decorrência das grandes fraudes dos anos 2000 e um sinal de que os legisladores haviam compreendido que uma maior responsabilização dos advogados, inclusive pela conduta de seus clientes, atenderia melhor ao interesse público. O dever de reportar evidências de violação material configurou segunda hipótese do dever do advogado de reportar condutas inadequadas, sendo a primeira delas aquela estabelecida pela ABA a partir dos Model Rules of Professional Conduct.

<sup>102</sup> BRASIL. Ministério da Fazenda. Exposição de Motivos n. 196. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/leis/anexos/EM196-Lei6404.pdf>>. Acesso em 23 mar. 2018.



fiscalizatória, no exame de documentos de quaisquer pessoas que participem do mercado, ou de negócios afeitos ao mercado, e na apuração, em inquérito, de atos ilegais de terceiros intermediários.<sup>103</sup>

A despeito do papel de melhoria e fiscalização do mercado e de proteção aos investimentos, a responsabilização dos advogados pela prática de atos como intermediário reputacional não está presente na cultura brasileira, pelo menos no âmbito do órgão regulador do mercado de capitais. Também a OAB, não obstante a já abordada vedação à vinculação do nome do advogado em empreendimento escuso, não tem atuação destacada nesse sentido.

Contudo, como intermediário reputacional e, ainda, com base nas demais premissas éticas e de atuação abordadas ao longo deste estudo, parece evidente que o advogado tem condições de, mesmo livre de maiores responsabilizações, contribuir para evitar fraudes perante o mercado.

---

<sup>103</sup> Art.10. Observado o disposto no Art.15, § 2o, da Lei no 6.385, de 07 de dezembro de 1976, a CVM, no exercício de suas atribuições legais, poderá: I - examinar os registros contábeis e livros ou documentos: a) das pessoas naturais e jurídicas que integram o sistema de distribuição de valores mobiliários; b) das companhias abertas; c) dos fundos e sociedades de investimento; d) das carteiras e depósitos de valores mobiliários; e) dos auditores independentes; f) dos consultores e analistas de valores mobiliários; g) de quaisquer outras pessoas, naturais ou jurídicas, que participem no mercado, ou de negócio no mercado, quando houver suspeita fundamentada de fraude ou manipulação, destinada a criar condições artificiais de demanda, oferta ou preço dos valores mobiliários; II - intimar as pessoas referidas no inciso anterior a prestar informações ou esclarecimentos, sob a pena de multa; III - requisitar informações de qualquer órgão público, autárquico ou empresa pública; IV - determinar às companhias abertas que republiquem, com correções ou aditamentos, demonstrações financeiras, relatórios ou informações divulgadas; V - apurar, mediante inquérito administrativo, atos ilegais e práticas não equitativas de administradores e acionistas de companhias abertas, dos intermediários e dos demais participantes do mercado; VI - aplicar aos autores das infrações indicadas no inciso anterior as penalidades previstas no artigo 11 da Lei no 6.385, de 07 de dezembro de 1976, sem prejuízo da responsabilidade civil ou penal; VII - verificar a recusa de prestação de informações de companhia aberta e responsabilidade dos administradores, se for o caso; VIII - estabelecer relacionamento com quaisquer entidades de direito público ou privado, no país ou no exterior, com vista a troca de experiência e intercâmbio de informações podendo firmar convênios; IX - planejar e organizar o treinamento do pessoal da CVM. *In*: BRASIL. Ministério da Fazenda. Portaria n. 327, de 11 de julho de 1977. Aprova o Regimento Interno da Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/leis-decretos/anexos/PortariaMF-327-77-regimento-da-cvm.pdf>>. Acesso em 24 mar. 2018.

## 4 MELHORES PRÁTICAS DA ADVOCACIA DE NEGÓCIOS

Este estudo debruçou-se, até o presente momento, sobre a figura do advogado de negócios, sua caracterização, habilidades e a forma de organização profissional. Analisou ainda premissas da atuação profissional que, mediante a observância de deveres de conduta, têm potencial transformador da realidade econômica e social, notadamente através do estabelecimento de determinados padrões de atuação que favoreçam um ambiente de negócios mais probo.

Entretanto, sem evidentemente afastar as conclusões acerca da responsabilidade e da ética que devem pautar a atuação profissional, não se pode ignorar o fato de que o dia a dia da profissão, muitas vezes, pode conduzir o advogado a agir com enfoque maior sobre o retorno financeiro que pode advir de uma orientação ao seu cliente num ou noutro sentido, relegando o comportamento independente a um segundo plano.<sup>104</sup>

Existe, sem dúvida, um longo caminho a ser percorrido para que a advocacia brasileira de fato possa tornar-se um mecanismo de melhoria de mercado e um guia de maior moralidade corporativa, harmonizando o agir com retidão, durante todo o *iter* de negociações, ao aperfeiçoamento despendido no intuito de transitar à altura das relações negociais que o mercado exige. Enquanto isso, o mundo dos negócios segue buscando aprimoramento. A criação de regramentos e a imposição de deveres aos seus atores são permanentes. No contexto globalizado, as medidas muitas vezes são universalizadas.

A advocacia de negócios, inclusive por sua internacionalização, sofre diversas influências de regramentos provenientes de outras jurisdições. Os institutos importados precisam ser adequados à realidade brasileira e os deveres de conduta que impõem serem cotejados com outras premissas da atuação. Naturalmente, verificam-se divergências entre exigências legais e outras obrigações do profissional.

Um importante exemplo é a Lei nº 12.683, de 2013<sup>105</sup>, que impõe o dever de comunicação de atos suspeitos de lavagem de capital. A divulgação, por determinação legal, sob pena de acobertamento da prática de crimes, coloca em

---

<sup>104</sup> MILLER, 2005, p. 1111.

<sup>105</sup> BRASIL. Lei n. 12.683, de 9 de julho de 2012. Altera a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12683.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12683.htm)>. Acesso em 24 mar. 2018.

confronto o sigilo profissional e a confidencialidade, conforme posição manifestada pela OAB.<sup>106</sup>

Assim, neste capítulo, abordar-se-ão três questões. A primeira, uma análise da necessidade da existência de constrangimentos legais no sentido de que os advogados adotem uma postura mais proba, especialmente no mundo dos negócios. No segundo momento, em se admitindo essa necessidade ou, pelo menos, a possibilidade da existência de tais constrangimentos, trabalhar-se-á o cotejo de elementos de independência, sigilo profissional e confidencialidade. Por fim, será proposto um guia de melhores práticas para a advocacia de negócios, como meio de regulação privada dos seus atores.

#### 4.1 O caminho é pelo *enforcement*?

A regulamentação da advocacia no Brasil, com base no Estatuto da Advocacia, editado pelo Congresso Nacional, e no Código de Ética e Disciplina, estatuído pela entidade de classe, estabelece uma série de prescrições éticas e de deveres de urbanidade e conduta, como, por exemplo, preservar a honra e a nobreza e atuar com destemor e dignidade. Contudo, carece de definições mais objetivas do alcance do

---

<sup>106</sup> [...] Não é o escopo da lei 12.683/2012 tratar das relações, ontologicamente sigilosas, entre advogados e clientes. Assim, qualquer interpretação que inclua os serviços de advocacia entre os destinatários da nova Lei, por analogia, será francamente inconstitucional. Como explicitado pelo eminente Conselheiro Federal Guilherme Octávio Batochio, no parecer de fls. 12/82, elaborado por ocasião das discussões no Congresso Nacional do projeto de lei que resultou na edição da Lei 12.683/12, “a proposta de alteração legislativa, está a violentar, abertamente, direitos dos advogados, que têm garantidos, na Lei Fundamental e no ordenamento jurídico ordinário, franquias relativas ao sigilo profissional, à inviolabilidade de seus arquivos e ao livre exercício de seu mister, que é função pública essencial à jurisdição, e atinentes à sua imunidade funcional. A ser aprovada a pretendida alteração legislativa nos termos em que se propõe, nesse aspecto, e a própria ordem democrática se verá abalçada, na medida em que se estará a dizimar o sigilo profissional que é imanente à atividade do advogado (que, repita-se ainda uma vez, é essencial à administração da justiça), impondo, ao profissional da advocacia, que revele às autoridades públicas segredos que lhe são confiados pelo cliente”. Conclusão. Com base nos argumentos apresentados e, em especial, com fundamento na aprovação unânime dos membros da Comissão Nacional de Estudos Constitucionais, respondo à consulta formulada afirmando que os profissionais da advocacia não se encontram sujeitos aos mecanismos de controle da lavagem de capitais a que aludem os artigos 9, 10 e 11 da Lei nº 12.683/12. Para se evitar interpretações divergentes do direito ao sigilo profissional, princípio fundamental e caro à Advocacia e à sociedade, sugiro a elaboração de Cartilha a ser distribuída a todas as Seccionais, sobre a não sujeição dos advogados aos mecanismos de controle da lavagem de capitais a que aludem os artigos 9, 10 e 11 da Lei 12.683/12, bem como a comunicação às Comissões de Prerrogativas das Seccionais e do Conselho Federal para que estejam aptas a prestar ágil e efetiva assistência a todos os advogados e sociedades que vierem a ser de alguma forma compelidos a cumprir as regras dos referidos dispositivos. *In*: ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. Processo n. 49.0000.2012.006678-6/CNECO. Rel. Daniela Teixeira. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/arquivos/lei-de-lavagem.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

conteúdo das normativas e, mesmo em capítulos com certa especificidade, não traz a praticidade que poderia se esperar da regulamentação da profissão.

A OAB ainda tem instaurado o Tribunal de Ética e Disciplina para julgar as violações praticadas por advogados. Todavia, especialmente no que diz respeito à advocacia de negócios e suas operações mais sofisticadas, desconhece-se qualquer caso de punição de advogado que, por exemplo, tenha agido de forma “incompatível com a nobreza da profissão” no assessoramento à operação de aquisição de sociedade de capital aberto.<sup>107</sup>

É possível afirmar que o advogado, no exercício profissional, não sofre qualquer coação mais contundente pela atuação do órgão de classe, mas, se o estabelecimento de premissas éticas no exercício da advocacia, de fato, é pressuposto regulamentador da profissão, faz parecer que a efetivação de uma maior atividade de fiscalização e de constrangimento com a aplicação das normas permitiria tal alcance. O órgão de classe, a tanto responsável, deve não apenas declarar sua preocupação com a ética profissional, mas igualmente impô-la por meio de seus mecanismos, inclusive dando publicidade às sanções aplicadas como forma de dar conhecimento das violações de conduta. Essa efetiva aplicação das normas pode ser vista, inclusive, como forma de alcançar o capital reputacional daqueles profissionais de práticas indevidas, além das sanções disciplinares a elas inerentes.<sup>108</sup>

Contudo, o verdadeiro constrangimento que o advogado de negócios sofre e lhe impõe deveres efetivos de um comportamento mais probo, especialmente no contexto brasileiro, parece ser externo à regulamentação da profissão pelas normas direcionadas a ela. Nesse sentido, a verdadeira mudança de paradigma verificada nos últimos anos no exercício da advocacia de negócios pela legislação de *compliance* ou as obrigações atinentes às suspeitas de lavagem de capitais, do que pode acarretar inclusive responsabilização criminal.

Esse pequeno e recente exemplo da prática brasileira parece demonstrar que o caminho para o estabelecimento de padrões mais éticos na advocacia passa pela efetivação das normas de conduta e deveres de atuação, com risco de

---

<sup>107</sup> Ao longo deste estudo, foram realizadas pesquisas de decisões do Tribunal de Ética e Disciplina de diferentes subseções da OAB. Verificou-se que as decisões não eram atualizadas (2015 como mais recente). Ainda, diligenciou-se junto à OAB do Rio Grande do Sul e de São Paulo na obtenção de informações acerca dos Processos Administrativos Disciplinares, sem qualquer êxito. A justificativa de que os processos tramitam em sigilo foi reiteradamente utilizada.

<sup>108</sup> GAETKE, Eugene R. Expecting Too Much and Too Little of Lawyers. *U. Pitt. L. Rev.*, v. 67, p. 693, 2005, p. 735-737.

responsabilização e punição por práticas inadequadas, seja no âmbito do Tribunal do órgão de classe ou por outros atores com poderes fiscalizatórios e sancionatórios.

Daí exsurge a necessidade de enfrentamento da norma posta, que, face ao seu excessivo conteúdo subjetivo, parece propositadamente contribuir para a sua ineficácia. E não soa como prioridade do órgão de classe contribuir para mudanças nesse sentido. Do mesmo modo, o relevante número de advogados integrantes do Congresso Nacional, que compõe a frente parlamentar da advocacia, não conduz a uma expectativa de alteração da questão em sede de lei ordinária. Ainda, a posição adotada pela OAB quanto à legislação de comunicação de atos suspeitos de lavagem de capitais demonstra uma irrestrita defesa da classe e das prerrogativas profissionais estabelecidas em lei, em detrimento às modificações que porventura são postas de modo a enfatizar deveres públicos da profissão.

#### **4.2 Imposição de deveres e prerrogativas da profissão**

Os deveres impostos por legislações heterônomas podem, ao fim, conflitar com prerrogativas da atuação profissional dos advogados. O exemplo da comunicação de atos suspeitos de lavagem de capitais é um deles, mas outras imposições surgem, no Brasil e no Exterior, trazendo à tona essa discussão. O encargo dos *gatekeepers* perante o mercado de capitais norte-americano, no sentido de reportar, ao extremo, ao órgão regulador (SEC) as condutas indevidas de membros das corporações, foi fortemente criticado por haver criado uma posição quase adversária entre advogado e cliente, muito em decorrência da quebra dos privilégios da relação.<sup>109</sup>

As prerrogativas inerentes à advocacia, nesse ponto, colidem. Se, de um lado, há o dever de independência e o múnus público do exercício da profissão, conforme prescrição principiológica constitucionalmente prevista, de outro, há os deveres de sigilo e confidencialidade.

Entretanto, os privilégios de exercício da profissão livre de quaisquer influências, o sigilo profissional e a confidencialidade apenas se justificam mediante a efetivação dos demais postulados dispostos nas normativas que regem a atuação do advogado, notadamente seu dever de independência profissional e o estabelecimento de premissas éticas de atuação. Conforme se posicionou a IBA, nos princípios de

---

<sup>109</sup> MILLER, 2005, p. 1110.

conduta aos advogados, de 2011, sobre a obrigação de revelar atividades suspeitas de lavagem de dinheiro, deve ser vedado ao advogado valer-se do privilégio da confidencialidade para acobertar crimes.<sup>110</sup>

Obviamente, não se trata de pretensão de que os advogados se tornem ativistas morais no exercício profissional, como defende, por exemplo, David Luban.<sup>111</sup> Contudo, devem exercer a profissão com integridade e adequação às leis<sup>112</sup>, agindo de boa-fé e sendo capaz de identificar e alertar o cliente dos riscos de sua conduta.<sup>113</sup>

Nesse ponto, reconhece-se o risco da criação de incentivos perversos, uma vez que, em tendo o advogado a obrigação a divulgar informações que outrora eram confidenciais, é possível que o cliente se sinta menos incentivado a compartilhar fatos com o profissional.

Todavia, outros profissionais sofrem constrangimentos por normas dessa natureza, inclusive incorporando-as ao dia a dia de sua profissão, como é o caso dos contadores. Ainda, entidades integrantes do sistema financeiro, fundos de investimento, corretoras de valores, dentre outros, possuem inúmeros deveres perante órgãos reguladores, sem que tenham perdido sua relevância no contexto

---

<sup>110</sup> On the other hand, there are manifest situations in which the principles of confidentiality and professional secrecy of lawyer-client communications no longer apply in full or in part. Lawyers can not claim the protection of confidentiality when assisting and abetting the unlawful conduct of their clients. Some jurisdictions also allow or require a lawyer to reveal information relating to the representation of the client to the extent the lawyer reasonably believes it necessary to prevent reasonably certain crimes resulting, for example in death or substantial bodily harm, or to prevent the client from committing such a crime in furtherance of which the client has used or is using the lawyer's services. Recent legislation imposing special duties upon lawyers to assist in the prevention of criminal phenomena such as terrorism, money laundering or organised crime has led to further erosion of the protection of the lawyer's duty of confidentiality. Many bars are opposed in principle to the scope of this legislation. Any encroachment on the lawyer's duty should be limited to information that is absolutely indispensable to enable lawyers to comply with their legal obligations or to prevent lawyers from being unknowingly abused by criminals to assist their improper goals. If neither of the above is the case and a suspect of a past crime seeks advice from a lawyer, the duty of confidentiality should be fully protected. However, a lawyer cannot invoke confidentiality/professional secrecy in circumstances where the lawyer acts as an accomplice to a crime. *In: INTERNACIONAL BAR ASSOCIATION. IBA guides, rules and other free materials.* Disponível em: <[https://www.ibanet.org/Publications/publications\\_IBA\\_guides\\_and\\_free\\_materials.aspx](https://www.ibanet.org/Publications/publications_IBA_guides_and_free_materials.aspx)>. Acesso em: 22 abr. 2018.

<sup>111</sup> O ativismo moral do advogado é uma expressão cunhada por David Luban, o qual defende que o "profissional é moralmente responsável pelos clientes que representa, de modo a não se portar passivamente na condição de agente, devendo tornar-se um ativista moral que exercita o direito perquirindo a justiça". Sustenta que não pode, atuando em nome do cliente, "arruinar a vida de pessoas inocentes e desculpar-se afirmando que não foi ele quem praticou os atos, mas seu cliente". O advogado deve praticar o bem, observando preceitos éticos gerais, e deve estar permanentemente preocupado em promover a justiça, inclusive porque "a prioridade máxima de um bom sistema jurídico é a verdade e não uma história que o cidadão quer contar sobre si". *In: LUBAN, David. Legal ethics and human dignity.* Cambridge, New York: Cambridge University Press, 2007.

<sup>112</sup> PARKER, 2004, p. 56.

<sup>113</sup> WOOLLEY, 2014, p. 22.

econômico a partir da adoção de maior transparência e de encargos de divulgação de informações.

A advocacia, portanto, pode abarcar, nas suas normas de conduta, deveres que contraponham prerrogativas da profissão, tanto por imposição de legislação heterônoma, quanto pela reforma e modernização de suas regras, mesmo aquelas autoimpostas pelo Código de Ética e Disciplina.

Daí possivelmente depreenda-se a necessidade de alteração das normativas que hoje regulam a advocacia, tanto no âmbito de lei federal (Estatuto da Advocacia) quanto da regulamentação própria que o órgão de classe estabelece. Prescrições mais objetivas e efetivas de deveres de conduta e hipóteses em que as prerrogativas da profissão não se sobreponham à tutela de outros interesses públicos seriam um caminho a ser perseguido.

#### **4.3 Recomendação de conduta**

O objetivo deste estudo, contudo, não passa pela sugestão de reforma das normas reguladoras da advocacia. Conforme já referido, não se acredita que o órgão de classe e a frente parlamentar composta por advogados tenham efetivo interesse na questão. A advocacia é muito ampla e contempla formas diversas de atuação, cada qual com seus dilemas éticos próprios.

O advogado de negócios, figura sobre a qual se debruçou este trabalho, pertence ao que pode ser considerado um seletor grupo da advocacia, pelo seu posicionamento profissional, pela sofisticação das estruturas jurídicas com que lida e pela capacidade econômica de seus clientes, conforme descrito ao longo do texto.

Assim, se de um lado não se pretende propor mudanças na lei de modo a dar maior concretude à sua aplicação como forma de conduzir uma postura profissional mais proba, de outro, entende-se o relevante papel que esta advocacia pode desempenhar para uma verdadeira transformação do contexto negocial brasileiro. Tal possibilidade decorre do fundamental, relevante e indispensável papel que o advogado de negócios desempenha no mundo empresarial. É inimaginável, por exemplo, uma grande operação de M&A ser ultimada sem o devido assessoramento jurídico.

A adoção inderrogável de certos padrões éticos de comportamento e de premissas de atuação por esse nicho da advocacia configuraria o constrangimento

privado ao exercício profissional para a criação de uma maior moralidade corporativa, prestando-se como elemento de melhoria de mercado.

Os deveres fiduciários dos administradores de sociedades anônimas podem ser utilizados como exemplo. Possuem prescrições com certo nível de subjetividade, como diligência e lealdade, mas encontram-se hoje com um entendimento claro de sua definição e são praticados e fiscalizados, mesmo que em âmbito privado. A atividade doutrinária proposta pela academia, a reiterada prática das corporações e a edição de guias de melhores práticas de governança por entidades interessadas caracterizam esta regulação privada no âmbito da administração das corporações. Pode-se afirmar que o administrador possui clareza da extensão de suas obrigações no cargo, mesmo que muitas delas não sejam objeto de coação expressa de norma legal.

O mesmo exercício é aqui proposto como recomendação de conduta. A advocacia de negócios pode estabelecer como instrumento de regulamentação um guia de melhores práticas. Por mais que tais práticas não sejam talvez escritas, a reiteração conduziria à sua adoção como padrão ético de atuação. Caracterizaria a integração definitiva da responsabilidade social ao contexto da advocacia de negócios, inclusive com alinhamento do quanto estão estabelecendo (e praticando) as corporações nos dias atuais. Seria o mecanismo de efetivação da possibilidade que a profissão jurídica tem de conduzir a incorporação de um comportamento mais ético no mundo dos negócios, com consequências de criação de um ambiente comercial mais saudável e próspero.

Essa incumbência parece caber aos atores da advocacia de negócios, mas não apenas porque são aqueles que circulam nesse meio corporativo e integram as suas grandes transações. A destacada posição profissional possibilita suportar o ônus de abrir mão de trabalhar com determinados clientes ou em operações que não se coadunem com as melhores práticas da advocacia.

A amplitude do rol de clientes de um grande escritório de advocacia ou de uma boutique jurídica dá a segurança aos profissionais de que a ausência dos honorários daquele cliente eventualmente recusado não impactará significativamente no futuro da firma. E daí decorre a possibilidade de implementar mecanismos de atuação e deveres a seus advogados que, mais do que uma demonstração de alinhamento à era da responsabilidade social das corporações, se torne verdadeiro mecanismo privado de regulamentação da advocacia, com efetiva fiscalização pelo escritório.



Dessa forma, com a identificação dos atores verdadeiramente alinhados às melhores práticas e à consequente censura daqueles que não as incorporem, pode-se conduzir a uma depuração pelos interessados na construção de um mercado mais probo, saudável e confiável no Brasil.

Nesse sentido, o segundo capítulo do presente estudo dedicou-se a analisar vetores do exercício da advocacia de negócios e seu potencial transformador da realidade econômica e negocial, por meio da adoção de padrões mais éticos e confiáveis.

Identificaram-se, portanto, elementos que, embora eventualmente ausentes de qualquer disposição expressa da regulamentação brasileira, especialmente quando direcionados aos complexos dilemas da advocacia de negócios, são entendidos como mecanismos de atuação profissional que, em sendo praticados, propiciariam uma melhor e mais favorável ambiência às negociações e incrementariam as chances de sucesso e satisfação das transações.

Assim, imaginando-se a adoção de instrumento de regulação privada da advocacia de negócios, quer parecer que tais vetores da atuação profissional são premissas basilares para este guia de melhores práticas desse exercício advocatício que está sendo proposto. Portanto, como recomendações de conduta deste guia de melhoras práticas da advocacia sugere-se os seguintes enunciados:

- O profissional deve atuar livre de conflito de interesses: a atuação livre de conflito de interesses não importa apenas evitar situações em que haja a confrontação de dois interesses incompatíveis entre si. O advogado não deve permitir influências indevidas ao seu exercício profissional, tendo a obrigação de identificar de forma clara e inequívoca qual o interesse lhe foi confiado a perquirir.

- O advogado deve estabelecer limites éticos à sua atuação: antes de iniciar uma relação com o cliente, o profissional deve estabelecer, tornando claro e inequívoco, quais os limites de sua atuação. No exato ponto em que esse limite seja ultrapassado, deve reavaliar a conveniência de manter-se no exercício profissional diante dos atos que serão praticados utilizando o seu trabalho como ferramenta.

- O advogado deve atuar para produzir consensos: o advogado de negócios deve atuar para conciliar os conflitantes interesses entre os atores do mundo dos negócios. Deve ser propositivo na busca de soluções para alcançar o êxito das transações, sopesando os diferentes interesses e, inclusive, demovendo seu cliente de pretensões exageradas.

- O advogado deve atuar para reduzir o risco de litigância futura: o profissional deve identificar todos os pontos de conflito existentes na arquitetura de uma estrutura jurídica e tentar esgotá-los nas etapas de negociação, proporcionando a todas as partes que tomem decisões devidamente informadas e esclarecidas.

- O advogado deve utilizar seu capital reputacional como instrumento de melhoria de mercado: o reconhecimento profissional do advogado deve ser utilizado como forma de conferir credibilidade às operações nas quais está envolvido, inclusive como ferramenta de proteção a investidores. Deve evitar envolver-se em operações desalinhadas, confusas e com alto potencial de reprovação pelo mercado. Ainda, deve valer-se da imagem que possui como forma de conferir credibilidade às informações trocadas entre as partes numa transação.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo foi estruturado no sentido de, no primeiro momento, caracterizar a figura do advogado de negócios. Assim, descreveu-se o contexto econômico da globalização e da abertura de mercado que lideraram o seu surgimento e, após, foram descritas as expertises e habilidades inerentes à atuação deste profissional, notadamente aquelas complementares ao conhecimento jurídico. Nesse passo, deu-se ênfase à capacidade de entendimento e compreensão da lógica do mundo dos negócios.

A partir da identificação da figura objeto de análise, foram identificadas premissas da atuação profissional, as quais, uma vez adotadas, são capazes de empreender uma verdadeira transformação no contexto econômico brasileiro, com a implementação de padrões éticos e critérios mais confiáveis, como forma de regulamentar as relações advogado/cliente estabelecidas no mundo dos negócios sofisticados. Abordou-se a necessidade de uma atuação isenta de conflito de interesses, com transparente identificação dos objetivos perseguidos pelo cliente e confiados ao advogado, bem como a imprescindibilidade da fixação de limites éticos, norteadores da conduta profissional.

A capacidade de produzir consensos foi analisada sob o aspecto da busca de entendimentos em negociações, reportando o profissional com capacidade de discernimento no sentido de demover o seu cliente de ideias inviabilizadoras da transação, quando não prejudiciais aos interesses envolvidos. Em adição ao ponto, foi abordada a possibilidade de redução de custos de transação e regulatórios. Como consequência dessa premissa de atuação, identificou-se a redução de risco do litígio, uma vez que a habilidade em acomodar interesses antagônicos em estruturas jurídicas complexas e bem negociadas minora insatisfações futuras.

Na sequência, identificou-se o repetido protagonismo do advogado no cenário das negociações empresariais, no sentido de conferir veracidade, validando documentos e informações. Nesse ponto, o papel reputacional do advogado foi conectado a preceitos de regulamentação do mundo dos negócios, não apenas por imposições legais, vide as normativas brasileiras de *compliance*, mas igualmente por meio de instrumentos de regulamentação privada, como a responsabilidade social das corporações e os mecanismos de governança corporativa.

Por derradeiro, o terceiro capítulo identificou que, não obstante as normativas próprias regulamentadoras da advocacia imponham aos profissionais um código de ética, a imposição de deveres de conduta que exsurge de normatizações heterônomas é que verdadeiramente produz efeitos ao exercício profissional dos advogados,

Esse parece ser um caminho sem volta, quando mais se analisadas as disposições legais internacionais acerca da advocacia e as diretivas da IBA em seu papel orientador. Admite-se que a advocacia deva ser regulamentada com mais vigor, inclusive justificando as prerrogativas que são asseguradas ao seu exercício, como o sigilo profissional e a confidencialidade, para que definitivamente desempenhe o seu relevante papel na sociedade, contribuindo efetiva e eficazmente para a manutenção do estado de direito e para o desenvolvimento de mercados mais sólidos e confiáveis.

Entretanto, o objetivo do presente estudo não passa pela identificação e apontamento de eventuais lacunas na atuação do órgão de classe, bem como na apresentação de sugestões de alterações das normativas existentes, o que, acredita-se, não despertaria interesse institucional.

Sugere-se, outrossim, a identificação e a implementação de melhores práticas da advocacia de negócios, pautadas na efetivação das premissas de atuação abordadas no segundo capítulo deste estudo, de modo a consubstanciar o potencial transformador da realidade econômica que a atuação do advogado permite.

É possível, desse modo, independente da edição de qualquer norma que regulamente o exercício profissional, estabelecer-se uma nova cultura não apenas na advocacia, mas no mundo dos negócios como um todo, especialmente quando considerada a relevância e a importância do trabalho dos advogados na arquitetura e no engendramento de sofisticadas transações negociais.

A colocação profissional que os escritórios e os atores envolvidos ocupam no destacado cenário da advocacia de negócios permite não apenas a prescrição, como já ocorre, mas a assunção e a adoção de posturas coadunadas ao que é propagado e disseminado nesta era de responsabilidade social das corporações, ensejando este verdadeiro mecanismo de regulamentação privada ao exercício profissional, provocando, no longo prazo, uma depuração do contexto econômico brasileiro.

## BIBLIOGRAFIA CITADA

AKERLOF, George A. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 84, n. 3, p. 488, 1970.

AMERICAN BAR ASSOCIATION. Rule 1.13: Organization as Client. Disponível em: <[https://www.americanbar.org/groups/professional\\_responsibility/publications/model\\_rules\\_of\\_professional\\_conduct/rule\\_1\\_13\\_organization\\_as\\_client.html](https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/rule_1_13_organization_as_client.html)>. Acesso em: 14 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Rule 1.16: Declining or Terminating Representation. Disponível em: <[https://www.americanbar.org/groups/professional\\_responsibility/publications/model\\_rules\\_of\\_professional\\_conduct/rule\\_1\\_16\\_declining\\_or\\_terminating\\_representation.html](https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/rule_1_16_declining_or_terminating_representation.html)>. Acesso em: 14 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Rule 1.7: Conflict of Interest: Current Clients. Disponível em: <[https://www.americanbar.org/groups/professional\\_responsibility/publications/model\\_rules\\_of\\_professional\\_conduct/rule\\_1\\_7\\_conflict\\_of\\_interest\\_current\\_clients.html](https://www.americanbar.org/groups/professional_responsibility/publications/model_rules_of_professional_conduct/rule_1_7_conflict_of_interest_current_clients.html)>. Acesso em: 14 mar. 2018.

BARBOSA MÜSSNICH ARAGÃO. Inspiração. Disponível em: <<http://www.bmalaw.com.br/Pages/bma-inspiracao.aspx>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

BLACK, Bernard S. The legal and institutional preconditions for strong securities markets. *UCLA L. Rev.*, v. 48, p. 781, 2000.

BRASIL. Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei no 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm)>. Acesso em: 23 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei n. 8.906, de 4 de julho de 1994. Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8906.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8906.htm)>. Acesso em: 20 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei n. 12.683, de 9 de julho de 2012. Altera a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12683.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12683.htm)>. Acesso em 24 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)>. Acesso em: 23 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. Exposição de Motivos n. 196. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/leis/anexos/EM196-Lei6404.pdf>>. Acesso em 23 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. Portaria n. 327, de 11 de julho de 1977. Aprova o Regimento Interno da Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/leis-decretos/anexos/PortariaMF-327-77-regimento-da-cvm.pdf>>. Acesso em 24 mar. 2018.

COFFEE, John. A Theory of Corporate Scandals: Why the U.S. and Europe Differ. *Columbia Law and Economics Working Paper*, n. 274, 2005.

\_\_\_\_\_. The Attorney As Gatekeeper: An Agenda For the SEC. *Columbia Law and Economics Working Paper*, n. 221, 2003.

\_\_\_\_\_. Understanding Enroe: it's about gatekeepers, stupid. *Columbia Law & Economics Working Paper*, n. 207, 2002.

DENT, George W. Business Lawyers as Enterprise Architects: 64 The Business Lawyer 279. *Case Legal Studies Research Paper*, n. 08-25, 2009.

FRIED, Charles. The lawyer as friend: The moral foundations of the lawyer-client relation. *The Yale Law Journal*, v. 85, n. 8, p. 1060–1089, 1976.

GABBAY, Daniela Monteiro; RAMOS, Luciana; SICA, Lígia Paula Pires Pinto. Corporate Law Firms: The Brazilian Case (January 15, 2016). *FGV Direito SP Research Paper Series*, n. 140, p. 1-2. Disponível em: <SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2716259>>. Acesso em: 11 mar. 2018.

GAETKE, Eugene R. Expecting Too Much and Too Little of Lawyers. *U. Pitt. L. Rev.*, v. 67, p. 693, 2005.

GILSON, Ronald J. Value Creation by Business Lawyers: Legal Skills and Asset Pricing. *The Yale Law Journal*, v. 94, n. 2, 1984.

INTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. ed. 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes/codigo-das-melhores-praticas>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Propósito e valores. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/ibgc/o-ibgc/proposito-e-valores>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

INTERNACIONAL BAR ASSOCIATION. About the IBA. Disponível em: <[https://www.ibanet.org/About\\_the\\_IBA/About\\_the\\_IBA.aspx](https://www.ibanet.org/About_the_IBA/About_the_IBA.aspx)>. Acesso em: 14 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. IBA guides, rules and other free materials. Disponível em: <[https://www.ibanet.org/Publications/publications\\_IBA\\_guides\\_and\\_free\\_materials.aspx](https://www.ibanet.org/Publications/publications_IBA_guides_and_free_materials.aspx)>. Acesso em: 14 mar. 2018.

KOSURI, Praveen. Beyond Gilson: The art of business lawyering. *Lewis & Clark L. Rev.*, v. 19, p. 463-495, 2015.

KRAAKMAN, Reinier H. Corporate Liability Strategies and the Costs of Legal Controls. *The Yale Law Journal*, v. 93, n. 5, p. 868-869, 1984.

\_\_\_\_\_. Gatekeepers: the anatomy of a third-party enforcement strategy. *Journal of Law, Economics, & Organization*, v. 2, n. 1, p. 53–104, 1986.

LIPSHAW, Jeffrey M. Beetles, Frogs, and Lawyers: The Scientific Demarcation Problem in the Gilson Theory of Value Creation. *Willamette L. Rev.*, v. 46, p. 139, 2009.

LUBAN, David. Legal ethics and human dignity. Cambridge, New York: Cambridge University Press, 2007.

MATTOS FILHO. Responsabilidade Social. Disponível em: <<http://www.mattosfilho.com.br/pages/responsabilidade-social.aspx>>. Acesso em 23 mar. 2018.

MAYNARD, Therese. Teaching professionalism: The lawyer as a professional. *Ga. L. Rev.*, v. 34, p. 895-928, 1999.

MICHELS, Kevin H. Lawyer Independence: From Ideal to Viable Legal Standard. *Case Western Reserve Law Review*, v. 61, n. 1, 2010.

MILLER, Geoffrey. From Club to Market: The Evolving Role of Business Lawyers. *Fordham L. Rev.*, v. 74, p. 1105, 2005.

OKAMOTO, Karl S. Reputation and the Value of Lawyers (Symposium: Business Lawyering and Value Creation for Clients). *Oregon Law Review*, v. 74, n. 1, 1995.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. Código de Ética e Disciplina da OAB. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/visualizador/19/codigo-de-etica-e-disciplina/>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. Processo n. 49.0000.2012.006678-6/CNECO. Rel. Daniela Teixeira. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/arquivos/lei-de-lavagem.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

PARKER, Chriert W. The independence of lawyers. *BUL Rev.*, v. 68, p. 1, 1988.

PARKER, Christine. A Critical Morality for Lawyers: Four Approaches to Lawyers' Ethics. *Monash UL Rev.*, v. 30, p. 49, 2004.

PATON, Paul D. Corporate Counsel as Corporate Conscience: Ethics and Integrity in the Post-Enron Era. 2005. Disponível em: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1023705](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1023705)>. Acesso em: 21 mar. 2018.

PINHEIRO NETO ADVOGADOS. Construção da Cidadania. Disponível em: <[http://www.pinheironeto.com.br/pages/escritorio.aspx#responsabilidade\\_social](http://www.pinheironeto.com.br/pages/escritorio.aspx#responsabilidade_social)>. Acesso em 23 mar. 2018.

SCHWARCZ, Steven L. Explaining the value of transactional lawyering. *Stan. JL Bus. & Fin.*, v. 12, p. 486, 2006.

TOZZINIFREIRE. Sustentabilidade. Disponível em: <<http://tozzinifreire.com.br/sustentabilidade>>. Acesso em 23 mar. 2018.

U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. Fast Answers: The Laws That Govern the Securities Industry. Disponível em: <<https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>>. Acesso em 23 mar. 2018.

WASSERSTROM, Richard. Lawyers as professionals: some moral issues. *Human Rights*, p. 1–24, 1975.

WHELAN, Christopher J.; ZIV, Neta. Law Firm Ethics in the Shadow of Corporate Social Responsibility. *Geo. J. Legal Ethics*, v. 26, p. 153, 2013.

WOOLLEY, Alice. The Lawyer as Advisor and the Practice of the Rule of Law. *UBCL Rev.*, v. 47, p. 743, 2014.