

ORGANIZADORES  
ANA CAROLINA FERREIRA COSTA  
MARCOS VINICIOS BELMIRO PROENÇA

# DEFERIDO

A ADVOCACIA SEGUNDO  
SEUS PROTAGONISTAS

Ana Paula Martinez | Antônio Carlos de Almeida Castro - Kakay  
Francisco Müssnich | Gustavo Brigagão | Jairo Saddi  
José Roberto de Castro Neves | Juliana Bracks | Liliane Roriz  
Marcelo Ferro | Mariangela Bartz | Nelson Eizirik  
Renata Mei Hsu Guimarães | Ronaldo Lemos  
Sacha Calmon Navarro Coêlho



Ana Paula Martinez

## Sobre os Autores

### Ana Paula Martinez

Sócia das áreas de Concorrencial e Compliance/Anticorrupção de Levy & Salomão Advogados. Foi Diretora do Departamento de Proteção e Defesa Econômica e Secretária Adjunta da Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça (2007-2010). Copresidiu o subgrupo de cartéis da Rede Internacional da Concorrência (ICN) ao lado do Departamento de Justiça dos Estados Unidos. Foi associada ao Cleary Gottlieb Steen & Hamilton em Bruxelas. Integra os Comitês de Concorrência da American Bar Association (ABA) e da International Bar Association (IBA). Venceu o “GCR Awards”, premiação do Global Competition Review (GCR), como “Advogado do ano com menos de 40 anos” (Lawyer of the Year – 40 and under) em 2014 e 2016, e foi finalista do mesmo prêmio na categoria Dealmaker of the Year em 2015. Incluída entre as mulheres mais influentes de antitruste do mundo (Women in Antitrust), e também na lista das 100 mulheres de anti-corrupção do mundo (GIR Women in Investigations) e na lista 40 under 40, do GCR. É considerada por Who’s Who Legal, Chambers and Partners, The Legal 500, LACCA e Best Lawyers entre os advogados globais de maior destaque. Tem licença para advogar no Brasil e em NY. Foi consultora do Banco Mundial, da Unctad e do Governo da Colômbia. É consultora não-governamental (NGA) da ICN, árbitra da Câmara de Arbitragem do Mercado da BM&FBOVESPA/B3, e membro do Conselho do Centro David Rockefeller para Estudos Latino-Americanos de Harvard, do Institute for Consumer Antitrust Studies da Loyola University Chicago, do Insper e da agência de certificação de programas de compliance ETHIC Intelligence. Doutora, Mestre e Bacharel em Direito pela USP e Mestre em Direito por Harvard. Autora de livros e artigos sobre concorrência e corrupção.

## Lições e Desafios na Advocacia

Aceitei feliz e honrada o convite para participar deste livro sobre lições e desafios na advocacia, cujo público-alvo é o jovem jurista.

Um pouco da minha história: sou capixaba, Bacharel, Mestre e Doutora em Direito pela USP, também com Mestrado (LL.M.) em Harvard. Meu primeiro estágio foi no Departamento Jurídico XI de Agosto/USP, em que fui “vareira” no Fórum da Lapa, acompanhando processos de Direito de Família. No terceiro ano da faculdade, estagiei no gabinete do Desembargador Theotônio Costa, do Tribunal Regional Federal da 3ª Região, cuidando de processos na área previdenciária.

Comecei a trabalhar com Direito da Concorrência como estagiária no escritório Levy & Salomão Advogados (São Paulo) e, em 2002, fui selecionada para o programa de estágio do CADE (PINCADE), para trabalhar no gabinete do então Conselheiro Thompson Andrade. Gostei muito daquela breve experiência no setor público; pude perceber o poder transformador de políticas públicas bem formuladas. Passados alguns anos da experiência no PINCADE, fui fazer mestrado em Harvard (com bolsas do Instituto Ling e da Fundação Estudar, além de um empréstimo); em seguida, ingressei na ordem de advogados de Nova Iorque e fui trabalhar no escritório Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, em Bruxelas, com Direito da Concorrência.

Quando estava por lá, fui surpreendida por um convite da então Secretária de Direito Econômico Interina, Mariana Tavares de Araújo: caso ela, Mariana, fosse convidada a ser Secretária de Direito Econômico pelo Ministro da Justiça recém-empossado, Tarso Genro, gostaria que eu fosse a Diretora do então Departamento de Proteção e Defesa Econômica (DPDE). Por mais que eu tivesse muita vontade de ficar mais tempo em Bruxelas, sabia que era uma oportunidade que não poderia deixar passar.

Em 11 de maio de 2007, foi publicada no Diário Oficial da União minha nomeação como Diretora do DPDE/SDE, cargo que ocupei até fins de 2010.

Em 2011, retornei ao escritório Levy & Salomão Advogados. No meu tempo no Ministério da Justiça, fui convencida de que o modelo norte-americano

no conhecido como *revolving doors* (“portas giratórias”) contribui para o avanço saudável de políticas públicas; ter a perspectiva do administrado e da autoridade me foi muito útil para compreender as questões enfrentadas.

Em anos mais recentes, com base na experiência investigativa acumulada na frente antitruste, passei a prestar assessoria também no campo anticorrupção, fazendo investigações internas e negociando acordos de leniência. Tive a honra de ser reconhecida por premiações como “*Lawyer of the Year – Under 40*” da Global Competition Review em duas ocasiões (2014 e 2016) e ser shortlisted como “*Dealmaker of the Year*” pela mesma publicação em 2015.

No âmbito acadêmico, minha monografia de graduação tratou de cooperação internacional em matéria de concorrência, sob a supervisão do Professor Grandino Rodas, à época Presidente do CADE. Minha dissertação de mestrado na USP, também orientada pelo Professor Grandino Rodas, foi sobre a necessidade de uma análise custo-benefício no contexto da introdução de um controle de estruturas. Por sua vez, a dissertação do LL.M., sob a supervisão do Professor David Kennedy, tratou de concorrência e política de concorrência por parte de países em desenvolvimento, depois publicada como livro (“*Competition and Competition Policy in Developing Societies*”, Saarbrücken: LAP Publishing, 2013). A tese de doutorado, sob a orientação do Professor de Direito Penal Eduardo Reale Ferrari, tratou da necessidade de pena privativa de liberdade para dissuadir a conduta de cartel, também publicada (*Repressão a Cartéis: Interface entre Direito Administrativo e Criminal*, São Paulo: Editora Singular, 2013). Durante o LL.M., trabalhei como assistente de pesquisa com o Professor de Direito da Concorrência Einer Elhauge, sendo responsável por minutar os subcapítulos de Direito Comparado de seu livro *Global Competition Law and Economics*, em coautoria com Damien Geradin. Mais recentemente, fui corresponsável, junto com Arthur S. Badin, pelas disciplinas de Direito Econômico Regulatório e Direito da Concorrência: Aspectos Processuais no LL.M. em Direito do FGV Law Program – Rio. Ocasionalmente, também dou aulas como professora convidada na Faculdade de Direito da USP e em outras faculdades.

Hoje sou membro da Câmara de Arbitragem do Mercado (CAM) da BM&FBOVESPA/B3, do comitê de análise da agência de certificação de programas de *compliance* ETHIC Intelligence, do Conselho Consultivo do Centro David Rockefeller para Estudos Latino-Americanos da Harvard University no Brasil, do Conselho Consultivo Internacional do *Institute for Consumer Anti-*

trust Studies da Loyola University Chicago e da Comissão Externa de Avaliação do Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper).

Durante toda minha carreira, aprendi muitas lições, algumas das quais gostaria de compartilhar com o jovem jurista. Identifico também dois grandes desafios na carreira, que tratarei ao fim deste texto.

## Lição 1: O mundo acontece “lá fora”

O bacharel em Direito acostuma-se muito rapidamente a um contexto de isolamento, de estudos. Deixar-se “trancar em uma biblioteca”, em um ambiente que incentiva a reflexão, é muito importante, mas tão importante quanto é se dar conta de que as oportunidades se apresentam essencialmente por intermédio da interação com as pessoas. O conceito de *networking* no Brasil ainda tem certa resistência cultural, em especial na advocacia. O investimento em relacionamentos é visto como se fosse um jogo interesseiro, quando na verdade é uma oportunidade de criar valor para as duas partes. Expor-se a oportunidades e pessoas é a forma mais eficiente de acabar fazendo o que você gosta.

A primeira vez que percebi isso de forma evidente foi no contexto de concursos de monografia oferecidos a estudantes. Até o 4º ano da faculdade nunca havia enxergado nisso uma oportunidade, em suas várias dimensões: conseguir publicar um artigo em revista de renome, ganhar um prêmio (viagem, dinheiro etc) e conhecer profissionais de destaque. Até que fui, quase que por acaso, fazer o estágio temporário no PINCADE em Brasília em 2002. Havia um processo seletivo e enviei meu currículo sem muita esperança de que seria selecionada. Fiquei surpresa quando vi, no jornalzinho da faculdade, meu nome. Fui para Brasília e lá fiquei sabendo de um concurso de monografias organizado pelo IBRAC. Na época, não tinha computador em casa e precisei pegar um emprestado. Algum tempo depois, saiu o resultado e havia sido selecionada como a 3ª melhor monografia. O resultado foi o incentivo que eu precisava para me expor a oportunidades similares – ganhei outros seis concursos<sup>1</sup>. Como parte

1 1º lugar no Concurso CADE/CIEE sobre concorrência no setor bancário (2006), 1º lugar no Concurso CADE/CIEE sobre concorrência e Direito Penal (2005), 1º lugar no Concurso CVM/Bovespa sobre disclosure no mercado de capitais (2004), 1º lugar no Concurso OAB/SP sobre Direito do Consumidor (2003), 1º lugar no Concurso da Associação de Ex-Alunos da FDUSP sobre a ALCA (2003), 3º lugar

dos prêmios, fui para Puebla (ALCA, México), Washington (SEC) e Nova Iorque (NYSE, Nasdaq) e, ainda estudante, publiquei artigos em revistas como a Revista de Direito Bancário e de Mercado de Capitais, Revista de Direito do Consumidor e Revista da Faculdade de Direito da USP. Hoje, há uma oferta de concursos de monografia muito maior do que há quinze anos e eu encorajaria o jovem jurista a participar não apenas daqueles oferecidos no Brasil, mas também no exterior, como os da *American Bar Association* (ABA) e da *International Bar Association* (IBA)<sup>2</sup>. Não tenho dúvida de que isso contribuirá, entre outras coisas, para construir um perfil que chamará a atenção de universidades de ponta no exterior. Há alguns anos falo isso para estudantes e recém-formados que me procuram pedindo orientações de carreira e, não raramente, sou surpreendida com um e-mail ou ligação de um deles, feliz dizendo que ganhou um concurso.

Outro episódio no início de minha carreira reforçou a importância de estar aberta a oportunidades. Quando estava fazendo o LL.M., tinha o desejo de, na sequência, trabalhar em um escritório norte-americano. Guiava-me pelo que havia sido a experiência dos brasileiros que conhecia: ser um *foreign associate* em um escritório em Nova Iorque. E foi com esse espírito que preenchi o formulário identificando meus interesses no *job fair* organizado por Harvard, no final de setembro de 2005.

As entrevistas ocorriam no Charles Hotel e fui selecionada para uma entrevista com o escritório de Nova Iorque do Cleary Gottlieb Steen & Hamilton (CGSH) às 17h de uma quinta-feira, 29 de setembro. A entrevista foi bem. No dia seguinte, fui para a aula de *Corporations* do Prof. Kraakman. No meio da aula, um colega italiano disse que iria sair para ir a um seminário antitruste organizado pelo CGSH de Bruxelas. Inicialmente, preferi continuar na aula. Passados alguns minutos, pensei que depois eu poderia ler o material discutido em sala de aula, mas que eu nunca poderia replicar a experiência oferecida pelo seminário do CGSH. Saí da sala e apareci no seminário. Ao meu lado estava uma colega russa que, de repente, me disse: “Você está vendo aquele sócio que está falando? [Romano Subiotto] Ele ficou muito bravo por você não ter aparecido na entrevista do *job fair* marcada para às 17h de ontem. Eu era a pessoa depois de você, às 17h30”. Naquele momento, não entendia como aqui-

---

no Concurso IBRAC sobre concorrência e consumidor (2003), 3º lugar no Concurso IBRAC sobre concorrência e combate a cartéis (2002).

2 Vide, e.g., <http://abaforlawstudents.com/events/law-student-competitions/writing-competitions/>. A *International Bar Association* também organiza anualmente o *Young Lawyer's Writing Competition*.

lo poderia ter acontecido, já que nunca havia sido informada do interesse do CGSH de Bruxelas em me entrevistar e, precisamente às 17h, eu estava sendo entrevistada pelo CGSH de NY. Ao final do seminário, fui me apresentar ao tal sócio e me desculpar pelo mal-entendido. Ele simplesmente disse algo como "Good luck with your other interviews". Fiquei muito chateada porque via ali uma oportunidade incrível (mas aparentemente perdida) de estagiar em um dos melhores escritórios de Direito Concorrencial do mundo.

Esperei o sócio do CGSH voltar para Bruxelas e mandei um email curto, insistindo no meu interesse. O email segue abaixo:

On Mon, Oct 3, 2005 at 8:18 PM, <Ana Paula Martinez> wrote:

"Dear Mr. Subiotto, I hope you had a pleasant trip back to Brussels.

I would not want to lose an opportunity that I consider to be very interesting. I would like to let you know that I am open to practice Antitrust law in Brussels with Cleary Gottlieb, if I am offered the possibility to do so. As I explained to you when we met at the seminar your firm organized, I did not meet you and your colleagues for an interview because of a misunderstanding. I was scheduled for interviews with two different offices of Cleary (New York and Brussels) at the same time and on the same day but I had only been informed about the interview with the NY office. I am trying to find out what went wrong and why the Harvard Career Office did not inform me of the interview with your office. Naturally, I would greatly appreciate if you could consider me for a position in the Brussels office and, if you are coming to the NY job fair in January, I will be glad to have an interview with Cleary. Thank you and best regards,"

O contato funcionou e, depois de uma rodada de entrevistas, recebi uma oferta para ser uma advogada associada no escritório do CGSH de Bruxelas. Recebi também outras ofertas, mas essa era a que melhor casava com meus objetivos na carreira. Em 2006 iniciei meu trabalho por lá e, até hoje, os relacionamentos que construí naquela ocasião são importantes, tanto no plano profissional quanto no pessoal. Esse episódio me mostrou, uma vez mais, como é importante expor-se a oportunidades e pessoas.

*Networking* é um exercício de longo prazo, que não pode ser confundido com conversas vazias e troca despropositada de sorrisos. O jovem jurista deve preparar-se para as oportunidades a que será exposto – se for, por exemplo, a um *cocktail* em que haverá potenciais empregadores, deve procurar saber o máximo

sobre eles e possíveis temas de interesse. Ouvir mais do que falar também é algo para o qual o jovem jurista precisa estar atento.

E uma lição que aprendi na primeira semana (*Orientation Week*) do meu LL.M.: “*Be mindful of people’s time*”. Nancy Pinn, do time administrativo da Universidade, nos orientou, por exemplo, a enviar emails curtos e objetivos a professores, que coubessem na tela do celular sem que fosse necessário fazer *scroll-down*. Isso vale especialmente em uma era digital e de redes sociais, em que contatos importantes parecem tão próximos.

Nos processos de redação da monografia de graduação, dissertação de mestrado e tese de doutorado contatei mais de uma dezena de professores norte-americanos, pedindo dados e cópia de artigos e sempre obtive resposta. Aliás, muitos anos depois, conheci pessoalmente alguns desses professores – como o Professor Spencer Waller, que, dez anos após meu primeiro contato, me convidou para integrar o *International Advisory Board of the Institute for Consumer Antitrust Studies of the Loyola University Chicago*. A troca de e-mails abaixo pode servir de inspiração para estudantes e jovens juristas.

*On Thu, Oct 24, 2013 at 7:00 PM, Ana Paula Martinez wrote:*

*Dear Professor,*

*Hope you are well. We quickly personally met earlier today at FNE<sup>3</sup>. Just a quick note on how small the world is - over ten years ago I wrote you an email and you were very helpful/responsive. Served as an inspiration to me. Was happy to meet you in person. See you soon at dinner later tonight.*

*Best regards,*

*———Mensagem original——— De: Spencer Waller*

*Enviada em: terça-feira, 4 de fevereiro de 2003 21:38 Para: Ana Paula Martinez Assunto: Re: Article I would be happy to send you hard copies of both items if you would send me your regular mailing address. Spencer Waller >>> “Ana Paula Martinez” 02/04/03 11:43AM*

*Dear Professor Waller, I am a Brazilian law student at the last year at Universidade de São Paulo Law School. I am writing a paper about International Cooperation on Antitrust. I have already read some of your articles, such as Bringing Globalism Home, and The Internationalization of Antitrust Enforcement.*

---

3 Autoridade de concorrência do Chile.

*But, two of your articles that I consider of great importance for my paper are not available for download. I would appreciate if you could please share with me "National Laws and International Markets: Strategies of Cooperation and Harmonization in the Enforcement on Competition Law, 18 Cardozo L.Rev. 1111 (1996)" and "The Bride Who Did Not Show Up at the Wedding: Anticartel Cooperation Between the U.S. and the EU in Strengthening Transatlantic Antitrust Cooperation".*

*Sorry for bothering you, but the fact is that in Brazil few people had written on this subject. Thank you very much for your help. Very truly yours,*

## Lição 2: O advogado como resolvidor de problemas

Logo no início da carreira já via pouco valor em peças e pareceres longuíssimos e com vocabulário rebuscado. Me parecia que aquilo funcionava mais como estratégia de aumentar a assimetria de informações entre o advogado e seu cliente, uma maneira de se proteger atrás da forma<sup>4</sup> ao invés de desenvolver conteúdo técnico e específico do caso em benefício do cliente (no extremo, uma manifestação do *Homem que sabia Javanês*, conto de Lima Barreto).

Em um dos mais complexos trabalhos que fiz quando trabalhava no Cleary, o sócio responsável me pediu para preparar um memorando com no máximo cinco páginas, em uma linguagem objetiva, que pudesse ser compreendida pelo CEO e membros do Conselho de Administração. Minha primeira reação foi que seria impossível limitar a cinco páginas todos os pontos relevantes da discussão. Percebi que isso daria mais trabalho porque me forçava a identificar e resumir objetivamente as questões jurídicas centrais, mas que era perfeitamente possível<sup>5</sup>. O CEO não está interessado em uma tese jurídica, ele quer entender

<sup>4</sup> Atenção aqui para não confundir a forma da linguagem com a forma do documento – qualquer documento precisa estar formatado de forma correta, para que o foco do cliente esteja no conteúdo e não no fato de haver erros de digitação e formatação.

<sup>5</sup> Aliás, essa tendência de organizar as teses e pleitos jurídicos em um espaço limitado já foi há muito incorporada no Tribunal de Justiça da União Européia, em que são fixados número máximo de páginas (entre 15 e 50 páginas) para cada manifestação. Vide Tribunal de Justiça da União Européia, *Practice Directions to Parties*, 2009, disponível em [https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2009-07/en\\_instructions\\_pratiques\\_aux\\_parties.pdf](https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2009-07/en_instructions_pratiques_aux_parties.pdf) (acesso em 09.09.2017). "10. Depending on the subject-matter and the circumstances of the case, the maximum number of pages shall be as follows: – 50 pages for the application and the defense; – 20 pages for the application and responses in intellectual property cases; – 15 pages for the appeal and the response; – 25 pages for the reply and the rejoinder; – 15

o problema, as soluções possíveis e os riscos atrelados a cada uma delas. Não está em busca de um professor, mas sim de uma forma de resolver seu problema.

Essa dimensão da carreira advocatícia mais orientada a resultado é muito comum na cultura anglo-saxã, de onde vem o conceito do advogado como “*problem-solver*”. Entender que esse é nosso papel nos permite entregar um trabalho moldado ao que o cliente deseja.

Na minha experiência no governo, também consegui ver essa manifestação do servidor público como “*problem-solver*”. Era preciso afastar-se do “processo de papel” e criar processos de “carne e osso”. No processo de papel, você identifica o problema, instaura um processo, envia inúmeros ofícios, e fica analisando a questão por sete a dez anos. No de “carne e osso”, há ritmo, o objetivo é alcançar uma solução no curto prazo.

Um dos meus casos preferidos na Administração Pública foi o que garantiu concorrência no leilão de concessão da Usina Hidrelétrica de Santo Antônio (Rio Madeira)<sup>6</sup>. Em setembro de 2007, adotamos, no DPDE/SDE, medida preventiva suspendendo relação de exclusividade entre a Odebrecht e os fornecedores de turbinas e geradores com sede no Brasil. Depois de um breve, mas muito intenso embate judicial, com suspensão de segurança por parte do STJ, a empresa fez um acordo com o CADE em outubro de 2007. Foi uma resolução em tempo recorde. O leilão ocorreu com as condições de concorrência asseguradas, gerando uma economia, em valores nominais, de R\$ 16,4 bilhões aos cofres públicos, diferidos nos 30 anos de concessão.

Esse processo foi de carne e osso porque teve ritmo e, com uma combinação de medidas administrativas e judiciais, permitiu eliminar a restrição de concorrência antes do leilão. Se o leilão tivesse acontecido sem as medidas protetoras da concorrência, é muito possível que esse caso estaria até hoje pendente no CADE. No fim, o CADE iria impor uma multa multimilionária, que levaria ainda anos de disputa judicial para o cumprimento da decisão, com danos irreversíveis para o consumidor final.

---

*pages for the reply and the rejoinder in appeal cases and in intellectual property cases; – 20 pages for an objection of inadmissibility and observations thereon; – 20 pages for a statement in intervention and 15 pages for observations thereon.*” Nesse mesmo sentido, a importante observação do filósofo francês do século XVII, Blaise Pascal: “*Je n’ai fait celle-ci plus longue que parce que je n’ai pas eu le loisir de la faire plus courte*” (em tradução livre: “*Fiz essa carta mais longa porque não tive tempo de fazê-la mais curta*”).

6 Processo Administrativo No. 08012.008678/2007-98.

### Lição 3: “Pequenas” tarefas importam

Para ser um profissional de sucesso é preciso compreender que tarefas tidas como “pequenas” importam. A busca de tarefas apenas “sofisticadas” não permitirá a formação de um profissional completo, autosuficiente, e com quem a equipe possa contar.

Na minha experiência, sempre me dispus a fazer desde os trabalhos mais simples até os mais complexos. Se era necessário redigir um parecer, revisar documentos no âmbito de uma investigação interna, redigir uma procuração ou simplesmente grampear papéis e formatar documentos, lá estava eu.

Nessa mesma linha, ser confiável (*reliability*) é uma das características mais importantes para o trabalho em equipe. Muitas vezes, o profissional é bem preparado e tem todo o conhecimento técnico necessário para o trabalho, mas não cumpre determinado prazo, desorganizando o fluxo interno e gerando exposição inclusive perante o cliente final. A grande advocacia não é uma empreitada solitária. Ela é altamente dependente de uma equipe coesa, em que todos os membros sinalizam, com a devida antecedência, imprevistos que possam provocar o não cumprimento de tarefas no prazo. Fundamental, dentro da equipe, é enxergar como cliente aquele que pede o trabalho – e nunca entregar o trabalho “mais ou menos” na premissa de que ainda estará sujeito à revisão antes de ser enviado para o cliente final.

Por exemplo, com o incremento de demanda por investigações internas, ouvi de muitos jovens profissionais que esse seria um trabalho de segunda categoria, uma tarefa “pequena” na hierarquia de trabalhos disponíveis ao jovem jurista. Tenho outra visão – é um trabalho importante, que pode tanto colocar o cliente em uma situação muito melhor (ao permitir, por exemplo, a identificação de provas para a negociação de um acordo de leniência), quanto gerar mais exposição ao cliente (e.g., ao falhar na identificação de evidências na revisão de material eletrônico já apreendido pelas autoridades). Perceber o valor de cada tarefa, por menor que seja, colocará profissionais em vantagem competitiva perante os demais.

Também já vi derrotas em casos de importância porque na procuração apresentada não constava autorização para uma determinada ação do advogado ou porque quem assinou uma peça não estava listado na procuração. Detalhes importam em todas as profissões, mas na advocacia, com as exigências formais, têm um peso ainda maior.

## Desafio 1: Dilemas Éticos - *Life all comes down to a few moments*

No exercício da advocacia, nos deparamos com situações que exigem retidão ética. Em teoria, é fácil distinguir o certo do errado, mas a prática se mostra muito mais cinza. Conforme demonstrado pela Operação Lava Jato, por exemplo, têm sido mais e mais frequentes os relatos de escritórios de advocacia utilizados para a prática de ilícitos, como lavagem de dinheiro.

Quando o profissional deixa de ser advogado para ser partícipe de um ilícito? Essa questão pode se apresentar de diversas formas. Por exemplo, no contexto de uma investigação interna, o advogado identifica fatos graves que podem gerar exposição para um determinado executivo. Pode ocorrer que a administração da companhia ou mesmo outros advogados peçam para excluir determinados fatos do relatório de investigação interna. Nessas situações, o advogado precisa manter-se firme e relatar os fatos fielmente, conforme apurados na investigação<sup>7</sup>. Questão similar surge do conceito de inviolabilidade do escritório de advocacia<sup>8</sup> – essa inviolabilidade serve para assegurar a administração da Justiça e não pode ser usada como excusa para propositalmente evitar que provas de um crime sejam identificadas pela autoridade. Em outras palavras, escritório de advocacia não deve ser usado como local para ocultação de provas – parece óbvio, mas na prática não é. A própria lei já prevê que presentes indícios de autoria e materialidade da prática de crime por parte de advogado, a autoridade judiciária competente poderá decretar a quebra da inviolabilidade, expedindo mandado de busca e apreensão, a ser cumprido na presença de representante da OAB<sup>9</sup>.

7 Ainda que questionável, o Ministério Público Federal já enquadró a recusa de indivíduos da alta administração em fornecer relatórios de entrevistas feitas no âmbito de investigação interna por escritório de advocacia como crime de favorecimento pessoal, previsto no artigo 348 do Código Penal (“Art. 348 - Auxiliar a subtrair-se à ação de autoridade pública autor de crime a que é cominada pena de reclusão: Pena - detenção, de um a seis meses, e multa. § 1º - Se ao crime não é cominada pena de reclusão: Pena - detenção, de quinze dias a três meses, e multa. § 2º - Se quem presta o auxílio é ascendente, descendente, cônjuge ou irmão do criminoso, fica isento de pena.” Vide <http://www.mpf.mp.br/tj/sala-de-imprensa/noticias-rj/mpf-rj-denuncia-12-pessoas-envolvidas-em-crimes-nos-contratos-entre-petrobras-e-sbm-offshore> (acesso em 09.09.2017).

8 Art. 7º, II, da Lei No. 8.906/94: “São direitos do advogado: a inviolabilidade de seu escritório ou local de trabalho, bem como de seus instrumentos de trabalho, de sua correspondência escrita, eletrônica, telefônica e telemática, desde que relativas ao exercício da advocacia.”

9 Vide art. 7º, § 6º, da Lei No. 8.906/94.

Tem uma frase do filme *Wall Street: Poder e Cobiça* (1987) que me serve como guia nessas situações: a vida é definida em poucos momentos (*Life all comes down to a few moments*). Nesses “poucos momentos”, é fundamental que o jovem jurista tenha a firmeza de se posicionar, não colocando a ética em segundo plano sob o argumento de não decepcionar um superior ou o cliente final. Decisões erradas podem ter um custo muito alto, ainda que muitos anos depois de tomada uma determinada decisão.

Um outro aspecto: por mais ético e genuinamente alerta que seja o advogado, há situações que – pelo contexto – só se mostram perigosas do ponto de vista moral *a posteriori*. Proteger-se de si mesmo – e de seus instintos – é difícil, mas extremamente necessário.

Aqui um parentêsis: há vasta literatura que estuda como decisões instintivas podem ser perigosas. Por uma questão evolutiva, nossos modelos mentais têm uma série de “vieses” (*biases*), que nos levam a determinados desvios sistemáticos no processo decisório. Essas limitações cognitivas criam “defeitos” nas nossas decisões que por vezes são fatais.

Há alguns “*biases*”<sup>10</sup> que são particularmente importantes e que, na minha experiência, afetam a maioria das discussões estratégicas na advocacia: talvez o mais importante desses vieses seja o da “ancoragem”: a tendência de confiar demais em parte das informações (seu ponto de vista particular) ou em alguma referência particular importante (e.g., um professor de renome, um sócio muito sênior) na hora de tomar uma decisão.

Todos nós somos reféns desse tipo de viés, e somos particularmente influenciados por experiências específicas que tivemos em nosso passado, extraindo “regras gerais” do que são, na verdade, casos especiais. Assim, uma “estratégia agressiva” baseado em algum sucesso pretérito (permeada de frases como “isso sempre funciona”) ou uma decisão que percebemos como aceitável pode, em retrospecto, revelar-se desastrosa. Se todos estamos sujeitos a isso, como podemos mitigar nossa tendência a “ancorar” decisões? Duas receitas simples, mas que não são de fácil execução: tenha bons sócios e crie um processo (ainda que informal) em torno de determinadas decisões críticas que te obrigue a ver-

<sup>10</sup> Desde o trabalho dos ganhadores do Prêmio Nobel Tversky e Kahneman sobre processo de tomada de decisões, a lista desses vieses é razoavelmente conhecida, mas isso não significa que, por conhecer estas tendências, ficamos imunes a elas.

balizar seu argumento, de preferência com alguém que não esteja diretamente envolvido no caso. E sempre faça isso se uma tomada de decisão importante tiver de ser muito rápida. O processo de discutir em voz alta com alguém que tenha um contexto diferente do seu aciona um processo mental diverso daquele mais instintivo e, por vezes, perigoso.

Por fim, algumas palavras sobre os dilemas éticos que surgem em decorrência do conflito principal-agente. O cliente quer resolver a questão da forma mais eficiente possível. Mesmo assim, por vezes vemos alguns profissionais explorando caminhos mais longos e complicados para poder extrair maiores honorários. É fundamental entender o que o cliente quer e quais são as ferramentas jurídicas que possibilitarão atingir aquele resultado da forma mais eficiente possível – e, às vezes, pode ser uma simples reunião com o advogado da outra parte, uma notificação extrajudicial, um mecanismo alternativo de solução de controvérsia ao invés de um contencioso que durará dez anos. Além de ser a coisa certa a fazer, sendo a advocacia uma profissão de rodadas repetitivas, no longo prazo o advogado que se deixa guiar exclusivamente pelo interesse do cliente irá se beneficiar da reputação de ser um sujeito correto, que cria valor para o cliente, o que acabará gerando mais clientes e casos.

## **Desafio 2: Perfil da demanda por serviços jurídicos muda, mas teoria geral do direito fica**

Um outro desafio é perceber ou, idealmente, antecipar a mudança no perfil da demanda por serviços advocatícios. Há uma década, o mercado de capitais brasileiro estava muito aquecido. Muitos escritórios, inclusive internacionais, direcionaram seus recursos para essa área. A demanda mudou – hoje se vê, por exemplo, alta demanda para a área de *compliance* e muitos dos profissionais da área de mercado de capitais acabaram migrando para essa área. Profissionais da área de Direito da Concorrência também passaram a oferecer serviços de *compliance*, aproveitando-se da experiência acumulada na frente antitruste.

O jovem jurista com sólida formação estará pronto para enfrentar essas mudanças. As barreiras à entrada para passar a atuar em uma área nova são menores do que se imagina, se a pessoa estiver disposta a aprender – e sobretudo se tiver conceitos sólidos em torno de temas de teoria geral do direito. Não

É incomum recebermos currículos de profissionais plenos ou mesmo sêniores pleiteando vagas em áreas em que não necessariamente têm experiência. Se a pessoa for bem formada e tiver as características pessoais certas, certamente consideraremos contratar, apesar da falta de experiência na área. Me preocupa mais um jovem profissional que não entenda conceitos de existência, validade e eficácia do fato jurídico, por exemplo, do que um que não tenha decorado o minutário de atos societários do último escritório pelo qual passou.

Para além da ênfase nos conceitos fundamentais de teoria geral, Direito Privado e Público, é claro que é importante se manter atualizado sobre alterações legislativas e aplicação da lei. Por vezes a super-especialização torna o advogado indiferente a alterações que são importantes na vida dos seus clientes e que podem ser cruciais na definição de um curso de ação. Por exemplo, um profissional da área de Direito Societário que não acompanha mudanças importantes na legislação do Imposto de Renda corre o risco de modelar uma operação de forma ineficiente e custosa ao seu cliente. Um especialista em contratos que não acompanha as mudanças mais importantes em matéria de Processo Civil eventualmente irá regular a constituição de garantias de maneira imprópria do ponto de vista de uma excussão rápida e efetiva.

A advocacia não deve ser enquadrada em um simples arquétipo. Advocacia é pluralidade. Visões, anseios e atividades tendem a diferir a depender dos caminhos profissionais escolhidos, trazendo riqueza cultural extremamente única. Ser advogado significa adquirir conhecimentos que vão muito além dos conceitos de Direito. A faculdade dificilmente nos ensina isso.

Com isso em mente, o projeto *Deferido: A Advocacia segundo seus Protagonistas*, buscando a fuga dos discursos repetidos sobre êxito na carreira, convidou grupo heterogêneo de advogados e advogadas de inegável sucesso profissional e conhecimento do Direito, que se dispuseram a abordar lições de vida e experiências concretas, servindo, de certa forma, como diretrizes para o trato profissional e pessoal para as novas gerações de juristas.



Visite nossa loja virtual: [www.lumenjuris.com.br](http://www.lumenjuris.com.br)

ISBN 978-85-519-0776-4



9 788551 907764 >