

## “MINHA TRAJETÓRIA ACOMPANHA O CRESCIMENTO DA ADVOCACIA EMPRESARIAL NO BRASIL”

*Clemencia Beatriz Wolthers*

Diretora-executiva do Centro de Estudos das Sociedades de Advogados (CESA)

**O**s 45 anos de experiência no Pinheiro Neto Advogados e a atuação no Centro de Estudos das Sociedades de Advogados (CESA) fazem de **Clemencia Beatriz Wolthers** referência entre profissionais do Direito. Coordenadora do Comitê de Administração e Ética Profissional do CESA, participa ativamente do debate nacional voltado para as questões afetas às sociedades de advogados. Em entrevista à *Revista do Direito Brasileiro*, a especialista fala com paixão sobre conceitos, características e tendências das sociedades de advogados. A carreira, que segundo ela teve início casual, está ligada a importantes transformações ocorridas na advocacia empresarial e à especialização da administração profissional.



**Andréa Campos**

**Revista do Direito Brasileiro – Qual foi o caminho percorrido para chegar ao atual envolvimento com a temática sociedades de advogados?**

**Clemencia Beatriz Wolthers** – Eu concluí a Faculdade de Biblioteconomia e escolhi como tema para a dissertação a documentação jurídica. Até hoje não entendi o porquê da escolha. Era premonição, eu acho, porque até aquele momento não tinha nada na minha vida que me levasse para a área jurídica. Achei que era uma documentação rica, que daria para escrever muita coisa e lá

fui eu preparar o trabalho de final de curso. Como não conhecia documentação jurídica, comecei a frequentar bibliotecas na São Francisco, na PUC, enfim, queria conhecer algum escritório, não para trabalhar, mas para ver a biblioteca jurídica. Então, alguém falou sobre o escritório Pinheiro Neto, que naquela ocasião era pequeno – grande para o momento, mas hoje seria pequeno. Era um escritório de 15 advogados com uma biblioteca respeitável, em tamanho. Tinha 18, 20 anos de idade e pedi licença ao próprio Pinheiro Neto

para passar horas, dias, semanas vendo o funcionamento da biblioteca e para escrever o trabalho. Houve uma sintonia muito grande entre o escritório e aquilo que eu queria. A biblioteca era pequena, mas o Pinheiro Neto tinha ideia – e estou falando de 1964 – de ter um escritório maior, com a biblioteca maior, porque pensava em termos de realizações de grande porte. Ele teve experiência no exterior, morou em Londres por algum tempo. Foi correspondente brasileiro da BBC e acabou conhecendo as grandes sociedades de advogados que existiam na Europa. Voltou com a ideia “vou montar uma sociedade de advogados”, que naquela época nem se chamava assim. Tinha a proposta de uma grande biblioteca e departamento de pesquisa, enfim, que me encantou. Terminado o trabalho e a faculdade, dois ou três meses depois, recebi um chamado do Pinheiro Neto para trabalhar lá, porque a bibliotecária estava de saída. Assim foi minha entrada, totalmente casual. Comecei a trabalhar como bibliotecária no centro de pesquisa jurídica que começava a se desenvolver.

### **RDB – E o Direito...**

CBW – Foi um passo para que eu me encantasse pela matéria jurídica, pela temática. Prestei vestibular e entrei na faculdade de Direito. Continuei o trabalho na biblioteca e quando me formei o Pinheiro Neto fez o convite para integrar o grupo de advogados e comecei minha carreira jurídica. Como advogada, continuei com a atividade na estrutura do escritório voltada para a documentação. O escritório começou a crescer, toda a estrutura teve de crescer junto.

### **RDB – Como analisa a evolução no exercício da advocacia empresarial nas últimas décadas?**

CBW – A minha trajetória acompanha o crescimento da advocacia no Brasil e digo a advocacia no caráter empresarial. Quando se fala em advocacia empresarial temos duas formas de interpretar. Uma é a advocacia empresarial como tema jurídico, que trata do Direito Societário, Tributário, ou seja, as áreas que interessam para a empresa. É o chamado Direito Empresarial. Na sociedade de advogados ou empresarial falamos da estrutura que se tem de montar para atender ao tipo de demanda ou prestação de serviço advocatício e foi na segunda forma que eu me especializei. Tudo multiplicou e o escritório começou a crescer para chegar ao que é hoje. E que décadas são essas para fazer a análise da evolução? Coincide com o crescimento do Brasil do ponto de vista do empresariado. O Brasil saiu daquela fase local, agrícola e de sociedades pequenas e passou por violenta industrialização. Na medida em que isso acontece – e é bom lembrar que vinha de bem antes –, surge a necessidade de assessorias sofisticadas em áreas do Direito, que eram pouco conhecidas aqui. Empresários vinham de fora, traziam a estrutura jurídica montada e aqui não encontravam os profissionais preparados para atender do lado brasileiro. Então, era muito comum virem com advogados ingleses, americanos a tiracolo.

### **RDB – E como foram os primeiros capítulos da advocacia empresarial no Brasil?**

CBW – No Pinheiro Neto Advogados – nele e em outros, porém não mais que três

ou quatro escritórios –, como o fundador tinha ideias originárias da Inglaterra e nunca se conformou de o Brasil não ter o tipo de advocacia que pudesse atender os empresários, começou a despontar a característica de atender a empresas. Os escritórios acompanharam o crescimento das empresas no País, conseguiram atender à demanda e cresceram em número. Ao mesmo tempo, havia a dificuldade de encontrar profissionais que pudessem aderir aos escritórios com as características necessárias para atuação. Era preciso preparar advogados para atuar naquela nova estrutura. Eu comecei nesse momento e no escritório que tomava a frente de tudo. Era jovem e entusiasta do que fazia.

**RDB – Quais as primeiras mudanças identificadas?**

CBW – A demanda de investimentos estrangeiros exigiu que as empresas brasileiras se preparassem melhor para poder negociar com o exterior e levou à procura por advogados. Por trás de tudo isso era necessária atenção especial na estrutura do escritório e na administração profissional, que é aquela adequada para que os advogados consigam prestar o serviço. Daí me especializei no que chamo de administração profissional, que é diferente da operacional.

**RDB – O que o CESA defende em relação à administração profissional das sociedades?**

CBW – Tem um artigo num dos pro-  
vimentos mais recentes que diz que a

administração profissional na sociedade de advogados é atribuição exclusiva dos sócios. A administração operacional pode ser delegada para o especialista, o administrador ou contador. Outra diferença das sociedades de advogados é que o sócio tem uma responsabilidade ilimitada no exercício da sua profissão. A importância da atribuição do comando da estrutura profissional aos sócios decorre da sua responsabilidade e abrangência, uma vez que nela está inserida toda a estrutura jurídica a quem cabe dar o atendimento aos clientes, ou seja, o próprio exercício da atividade

privativa da advocacia. A administração profissional responde pelos operadores do Direito que integram o corpo profissional da sociedade e pelo recrutamento, contratação, formação, treinamento, avaliação e manutenção da equipe.

Responde pela divisão do trabalho, controle de qualidade, melhor aproveitamento de conhecimentos, retenção de talentos e pela aplicação do plano de carreira.

**RDB – A existência do plano de carreira nas sociedades de advogados é fundamental?**

CBW – Na sociedade de advogados existe realmente plano de carreira. É absolutamente necessário, porque no conceito de equipe o profissional começa recém-formado ou se especializa em determinada matéria, passa a ser advogado Júnior, após alguns anos, pelo merecimento, vai a advogado Pleno para

---

*“Os escritórios acompanharam o crescimento das empresas no País, conseguiram atender à demanda e cresceram em número.”*

---

chegar a Sênior e verificar as chances de se tornar sócio. Passa a sócio por mérito e não por capital como na sociedade comum empresarial. Existe a estrutura que permite o crescimento na sociedade de advogados e que não tem limitação. Ela cresce pelo próprio desenvolvimento de seus integrantes. É um crescimento sadio, porque o volume de atendimento cresceu, a experiência melhorou. É autêntico. Na sociedade de advogados o fator capital não é o determinante. O contrato é para o bom advogado. Vale o talento, o mérito. Hoje em dia, nas principais sociedades, o plano de carreira começa com o estagiário.

**RDB – Quais os pontos fortes e fracos de uma sociedade entre advogados, analisados a partir da sua experiência no Pinheiro Neto Advogados?**

CBW – Eu sou fanática por sociedade de advogados, acho que a advocacia individual não tem mais espaço no mundo atual a não ser aquela dedicada à pessoa física. Quando falamos da empresa e da advocacia empresarial nos dois sentidos – tema e estrutura –, nenhuma organização aceita o maior jurista do mundo se ele não estiver inserido numa equipe.

**RDB – O que a sociedade tem de diferente?**

CBW – Ela reúne vários advogados, de várias experiências e áreas. Faz uma somatória de conhecimentos, talentos, idiomas, experiências e quando o cliente chega encontra a equipe formada para atender em tudo o que precisa ou, pelo menos, quase tudo. Assim, digo que não existe nada contra e tudo a favor das sociedades. Contra poderia ser, como

em qualquer outra atividade, o fato de que viver em comunidade é mais difícil.

**RDB – E como é a convivência?**

CBW – Não é fácil, mas possível, porque interessa a todos. Os advogados são independentes e viver em equipe pode ser complicado. Numa sociedade-padrão de advogados – não precisamos pegar casos com 350 advogados ou com apenas dois, o mais comum, de 25, 30 –, temos várias graduações de sócios e não sócios, pela experiência ou especialidades complementares, e se formam as equipes, normalmente dirigidas por um dos sócios principais. O atendimento do cliente é feito com as pessoas certas nos lugares certos. Tem-se a relação custo-benefício no processo, além da vantagem de ter cinco ou mais cabeças pensando no caso, que é a essência da sociedade de advogados.

**RDB – Quais os rumos da advocacia empresarial brasileira? Cresce a concorrência dos escritórios menores com aqueles considerados grandes. Acredita que o modelo de grande escritório manterá seu espaço?**

CBW – Teve época em que ou você se tornava grande ou não seria possível dar conta do que pediam para fazer, até porque tudo era manual, artesanal. Dos grandes acabaram por surgir outros escritórios. São profissionais, todos querem crescer e nem sempre aquela estrutura agrada e temos os “filhotes”. Não é fácil para as sociedades aceitarem o desprendimento de equipes para formar novos escritórios, porque há grande trabalho e investimento, mas a experiência me faz achar natural. Do Pinheiro Neto

saíram aproximadamente 20 filhotes e eu, agora, com o CESA, encontro “filhos” e é bom rever quem passou por lá. É uma tendência que deve acontecer cada vez mais, porque na medida em que o mercado cresce você tem dois fenômenos simultâneos: o crescimento do mercado faz com que a sociedade de advogados com maior nome também cresça, mas os conglomerados de empresas vão provocando conflitos de interesses nos grandes escritórios. Então, você atende, por exemplo, a uma indústria automobilística que compra outra empresa. Cada qual é atendida por um escritório e um deles sobra. Mas pode ocorrer o inverso, quando o escritório fica impossibilitado de atender a empresas com mesmos interesses e uma delas acaba por procurar a sociedade concorrente. Muitas das equipes que deixaram um escritório têm como origem esse fator.

É uma consequência. Há uma série de fatores que levam a sociedade a se dividir em outras pequenas sociedades. Depois, o próprio crescimento da demanda por serviços jurídicos faz com que surjam novos escritórios.

**RDB – Pode haver maior demanda pelo atendimento personalizado e a tendência seria favorecer escritórios menores?**

CBW – Muitas vezes. São as boutiques, que se especializam numa determinada área ou em duas ou três e geralmente prestam serviço mais personalizado. O fenômeno existe, mas continuo defen-

dendo a grande sociedade para a grande empresa, que está preparada para atender um grupo em todas as suas necessidades, inclusive naquelas internacionais. Talvez seja favorável a uma boutique mais especializada, digamos em matéria ambiental. São simplesmente opções e é bom para o mercado ter sociedades pequenas, médias, grandes, especializadas, as boutiques. Agora, uma coisa mudou com a evolução: existia a fidelidade e o orgulho, tanto por parte da empresa como da sociedade de advogados, em dizer quem era o seu cliente e este dizer que era cliente de tal advogado. Hoje em dia

---

*“Na sociedade de advogados o fator capital não é o determinante. O contrato é para o bom advogado. Vale o talento, o mérito.”*

---

não. A fidelidade existe por parte do escritório – por questão de ética, tem de existir –, mas os clientes perderam a ligação exclusiva. Muda a relação e a estrutura dos escritórios também. Será preciso hoje uma estrutura com 500 advogados? Aqui não chegamos a esse

número, mas nos Estados Unidos e Europa encontramos. Também não vejo como meta chegar a tal número, porque a informática resolveu muita coisa e a mão de obra ficou mais direcionada.

**RDB – Com as mudanças nos procedimentos os escritórios avançam para concentrar equipes em trabalhos mais complexos?**

CBW – Podemos pensar dessa forma, mas também que as empresas tinham grandes departamentos jurídicos para tratar do dia a dia, de documentos trabalhistas, cobranças, recolhimentos e causas menores

que foram desativados, mantendo uma estrutura administrativa para coordenar os casos transferidos para escritórios de advogados. A preocupação da sociedade grande é ficar atenta a todas as mudanças que ocorrem no panorama empresarial e adaptar o escritório. Voltando para a questão da evolução, tivemos a fase de industrialização, mas houve um pico significativo, quando praticamente as sociedades dobravam de tamanho em um ano, na época das privatizações, que exigiram trabalho jurídico monumental. Gente andando pelo Brasil inteiro para fazer auditorias, avaliar empresas, verificar lances. Muitos advogados no mesmo caso, porque em questão de dias era preciso preparar a auditoria legal e era algo inédito, dava origem ao relatório analítico, que, por sua vez, originava o lance da privatização a ser feito pelo pessoal financeiro da empresa. Um pico entre as décadas de 1980 e 1990. Depois, não houve queda brusca, ficou num nível superior. Um momento em que houve surgimento de dezenas de novas sociedades.

#### **RDB – Como o CESA teve origem?**

CBW – O CESA surge de forma espontânea, de conversas entre sócios das sociedades de advogados. Apesar de concorrentes, é possível perguntar como escritórios agem em determinadas situações. Isso originou reuniões informais entre os maiores escritórios para trocar ideias. Decidiu-se por formalizar e daí surge o CESA como entidade registrada. Foi um *boom*, tem hoje 800 sociedades e praticamente o Brasil todo está coberto pelo Centro de Estudos. Olha a sociedade e não o advogado pessoa física. Muitas iniciativas não encontravam respaldo

pela OAB, então começamos a participar da Ordem, das comissões, para levar experiência para que ela pudesse ver as sociedades como parte dos seus associados. Desenvolveu-se, ganhou prestígio em toda a comunidade jurídica; a Ordem percebeu e teve início o trabalho conjunto.

#### **RDB – Quais as principais ações em andamento?**

CBW – O CESA olha para os problemas das sociedades de advogados e o que não é acompanhado pela legislação vigente. A tributação das sociedades poderia ter tratamento diferenciado? Então, decidimos trabalhar nisso, apresentar proposta, explicar para a Receita Federal que a sociedade de advogados é uma sociedade especial, porque tem suas características, por exemplo, os sócios só podem ser advogados. A necessidade foi de que não só a Ordem entendesse, mas também Receita Federal, Previdência Social, Junta Comercial. É esse o trabalho que o CESA desenvolve em seus 25 anos. Praticamente, toda a regulamentação das sociedades de advogados foi feita a partir de estudos do CESA. Quem rege é a Ordem. A parte tributária sempre foi de grande preocupação, porque pelas características das sociedades ela nunca se ajustou às normas de prestação de serviço normal. Foram necessários ajustes específicos. A sociedade de advogados é formada exclusivamente por advogados, sejam sócios, associados, contratados, autônomos, todos apoiados por um *staff* administrativo de pequeno porte. A sociedade não advoga. Quem trabalha e presta os serviços profissionais são os próprios advogados. Por isso, diz-se que é uma pirâmide invertida, porque a força

do trabalho está na cúpula e não na base, como normalmente ocorre nas sociedades empresárias. Essa característica exige tratamento tributário, trabalhista, previdenciário e societário diferenciado.

**RDB – Como fica a questão de responsabilizar advogados enquanto representantes de empresas?**

CBW – Há conceitos que se chocam. O advogado tem função específica. Quando a empresa o contrata, uma das primeiras ações é lhe dar uma procuração. É o instrumento que ele tem para representá-la. Vem o entendimento de que se a procuração é ampla e ele representa a sociedade, portanto, tem de ser responsabilizado.

Ele não é sócio, apenas a representa e tudo o que fala e faz nem é a opinião dele. Ele foi contratado para defender e não pode ser responsabilizado por uma dívida da empresa. Isso tem ocorrido frequentemente; há di-

ficuldade em entender a diferença do advogado procurador, que pode representar empresa do exterior para montar uma filial aqui. Agora, se a sociedade tem autuação fiscal ela não tem de repercutir na figura do advogado, desde que ele esteja no exercício da profissão. É uma deturpação da norma vigente.

**RDB – A senhora é favorável à entrada de escritórios estrangeiros no País? Acha possível uma mudança na Lei que proíbe tal possibilidade?**

CBW – Não sou favorável à entrada de advogados estrangeiros no Brasil

e não é porque, como alguns dizem, é preciso manter reserva de mercado. O motivo é que, pelo estatuto de advocacia, advogado é quem cursa a faculdade de Direito e presta Exame de Ordem. Então, por que o advogado estrangeiro que nem fez faculdade aqui e não prestou o exame vai poder advogar no País. É preciso se sujeitar às regras de ética e disciplina da OAB. Quando começou o *boom* de trabalho, logicamente, surgiram advogados estrangeiros aqui. Há uma proteção das profissões e em relação à advocacia é maior. Para o advogado estrangeiro vir para o País é preciso revalidar o diploma e passar pelo exame da OAB.

---

*“Praticamente, toda a regulamentação das sociedades de advogados foi feita a partir de estudos do CESA.”*

---

**RDB – E as funções são limitadas?**

CBW – Criamos um provimento da OAB, o de número 91, que regulamenta o exercício do advogado estrangeiro, limitando eviden-

temente as atividades, ou seja, não pode entrar em juízo, não pode atuar em legislação brasileira. Só pode atuar no Brasil defendendo cliente da sua nacionalidade e no seu direito pátrio. Ele vira um consultor, registrado na Ordem, mas sem o título de advogado. É a posição que defendemos e não vemos motivo para abrir a participação. Não é reserva de mercado, mas regulamentação da profissão. Criamos a categoria de consultor estrangeiro e teve repercussão no exterior, porque conseguimos regular um problema que acontece em vários países.

**RDB – Por outro lado, houve um momento em que os escritórios brasileiros foram em busca de clientes estrangeiros?**

CBW – Eles vão para o exterior também como consultoria, mas não para prestar serviço de advocacia. Algumas vezes para captar clientes que estão vindo para o Brasil ou para se tornarem conhecidos entre empresas que podem se instalar aqui. O que existe em muitos escritórios são acordos de cooperação entre as sociedades, ou seja, se eu tiver de dar uma orientação para uma empresa alemã, trabalho com um escritório alemão, em conjunto, mas quem fala de legislação brasileira sou eu. É o esquema mais normal, correto e lógico.

**RDB – Diante de todas as considerações, como definir uma sociedade de advogados?**

CBW – O novo Código Civil não fala em sociedade de advogados, mas em sociedades especiais. Se não é sociedade empresária só pode ser sociedade simples. A sociedade de advogados como prestadora de serviços profissionais não pode ser do tipo empresária, então só pode ser simples. Temos um parecer do próprio Conselho Federal da Ordem dizendo que a sociedade de advogados é do tipo simples, porém regida por lei especial, ou seja, o Estatuto da Advocacia rege a sociedade de advogados e naquilo que a lei especial não determina se aplica o capítulo das sociedades simples do Código Civil. As regras especiais são: a sociedade só pode ser composta por advogados registrados na ordem e atuantes, sem processo disciplinar ou algo parecido. Em relação aos sócios, todos, absolutamente todos, têm de ser advoga-

dos. A sociedade só pode prestar serviço advocatício, não pode fazer corretagem, intermediação, nem qualquer tipo de negociação. As duas características já definem o modelo. O nome da sociedade de advogados não pode ser de fantasia. Tem de ser necessariamente de um ou mais advogados, do profissional atuante ou do fundador. Durante muitos anos existia a norma de que a pessoa falecida não poderia permanecer no nome, o que era um atraso porque não permitia criar a tradição. O estatuto atual considerou que o nome pode permanecer desde que o sócio faça a previsão no contrato social.

**RDB – Modelos de contratos evoluem, surgem documentos eletrônicos e outros avanços proporcionados pela tecnologia. Na área do Direito, os elementos tecnológicos foram incorporados em sua amplitude?**

CBW – Foram incorporados, são essenciais, mas, infelizmente, o Brasil, de modo geral, anda lentamente. Alguns Estados menores são mais informatizados que São Paulo, por exemplo. Há desequilíbrio. Os escritórios bem estruturados são informatizados, mas não têm o respaldo do Tribunal. Porém, o momento é de grande evolução e, a partir de 2010, fala-se na exigência de que todas as petições entrem de forma digital. Os grandes escritórios estão preparados, mas os advogados individuais, principalmente do interior, não estão. A Justiça anda lentamente, os escritórios grandes são mais dinâmicos, portanto há um descompasso. A montanha de papéis é realidade e a solução para a lentidão da Justiça passa necessariamente pela informatização.

### RDB – Qual seu posicionamento em relação à inviolabilidade de escritórios de advogados?

CBW – Pela própria essência do trabalho jurídico um dos mandamentos principais é o sigilo profissional. O advogado funciona quase como confessorário. O cliente precisa abrir o caso para permitir a defesa. O sigilo profissional é algo que protege os advogados e por tabela as sociedades em relação aos documentos do cliente. Há alguns anos, começou a invasão em escritórios, em que a Polícia Federal entrava, pegava documentos e computadores para investigar o cliente A, mas na hora em que levava a CPU, levava todos os documentos de todos os clientes do escritório. Foi um problema fenomenal, porque houve quebra de sigilo profissional, que é a base da advocacia para o exercício da profissão. A garantia indiscutível quase caiu por terra.

Hoje, ainda existem arbitrariedades, mas sem aquela mesma intensidade. Há poucos meses, foi sancionada uma nova lei reiterando o princípio da inviolabilidade do local de trabalho e dos arquivos do advogado, desde que no exercício da profissão.

### RDB – Sobre o pagamento da anuidade à OAB pelas sociedades de advogados, recente sentença dada pela 21ª Vara Federal Cível de São Paulo desobrigou um escritório da contribuição. Como avalia a decisão?

CBW – A polêmica é: se o advogado recolhe a anuidade, porque o escritório

também deveria? A Ordem dos Advogados, conforme estatuto, regulamenta a atividade do advogado, pessoa física, e das sociedades de advogados, pessoa jurídica. São dois departamentos, normas distintas. A partir daí, o advogado pessoa física recolhe a anuidade e no momento em que se une a outros na sociedade passa a ter uma vida separada do advogado pessoa física, por isso existem as duas contribuições. A Ordem não era organizada nesse aspecto, foi criado um departamento de sociedades, muito bem estruturado. Isso tem um custo e surgiu a anuidade. Não vejo o porquê da

*“Infelizmente, o Brasil, de modo geral, anda lentamente. Alguns Estados menores são mais informatizados que São Paulo. Há desequilíbrio.”*

discussão por algumas sociedades. A decisão eu não conheço e é uma pena que abriu tal precedente. Vamos lutar para manter, não vejo o motivo da polêmica, não são grandes valores.

### RDB – Quais os desafios da advocacia empresarial?

CBW – Continuar sempre atualizada e não apenas nacional, mas internacionalmente. Sem cair no padrão do mundo globalizado, os casos cada vez mais envolvem situações globais, contratos internacionais, assistência técnica, pagamento de *royalties*. Acompanhar o que acontece nas sociedades de advogados de outros países, atualizar sistemas e tecnologias. São investimentos em pessoas, máquinas, sistemas e métodos e o CESA caminha na mesma linha para ajudar as sociedades a alcançar tais desafios. •