

Canoas, v. 13, n. 3, 2025

Artigos

Recebido: 26.02.2024

Aprovado: 25.10.2024

Publicado: 12.2025

DOI <http://dx.doi.org/10.18316/REDES.v13i311563>



As Cisões em Sociedades de Advogados: Um Estudo Exploratório sobre os Mercados Brasileiro e Português

Emerson Ribeiro Fabiani

Fundação Getulio Vargas (FGV Direito SP)

<http://orcid.org/0000-0001-7116-705X>

Mateus Matos Tormin

Universidade de São Paulo (USP)

<http://orcid.org/0000-0003-2748-9902>

Resumo: Este artigo aborda as cisões em sociedades de advogados, sendo três os seus objetivos: (i) mapear as principais cisões em sociedades de advogados no Brasil e em Portugal; (ii) identificar possíveis causas que levam às cisões; e (iii) apontar possíveis mecanismos de prevenção. Como o tema ainda foi pouco abordado academicamente, trata-se, em suma, de um estudo exploratório, que tem como principal fonte entrevistas realizadas com importantes atores nos mercados brasileiro e português. Após a introdução (seção 1) e a exposição da metodologia (seção 2), identificam-se, na seção 3, dez importantes cisões, cinco no Brasil e cinco em Portugal. Na seção 4, com base nas entrevistas, propõem-se, como hipóteses, cinco tipos de causas de cisões em sociedades de advogados: conjunturais, organizacionais, remuneratórias, pessoais e sucessórias. Na quinta e última seção, retomam-se os principais pontos do texto e discutem-se mecanismos de prevenção das cisões.

Palavras-chave: cisões; sociedades de advogados; mecanismos de prevenção; sociologia jurídica; Brasil e Portugal.

Law Firms' Splits: An Exploratory Study on The Brazilian and Portuguese Markets

Abstract: This article deals with law firms' splits, with three objectives: (i) to map the main law firms' splits in Brazil and Portugal; (ii) identify possible causes that lead to splits in law firms; and (iii) point out possible prevention mechanisms. Given the lack of academic studies about the topic, this is, in short, an exploratory study, which has as its main source interviews with important players in the Brazilian and Portuguese markets. After the introduction (section 1) and the exposition of the methodology (section 2), section 3 identifies ten important law firm splits, five in Brazil and five in Portugal. In section 4, five types of causes of law firm splits are put forward as hypotheses: situational, organizational, financial, personal, and causes related to succession. In the fifth and last section, the main points of the text are summarized and mechanisms for preventing splits are discussed.

Keywords: splits; law firms; prevention mechanisms; legal sociology; Brazil and Portugal.

Introdução

Este texto tem como foco um tema bastante importante do ponto de vista mercadológico e econômico, mas muito pouco explorado academicamente: as cisões em sociedades de advogados¹.

Quando muito, o tema é abordado de uma perspectiva estritamente dogmática, sendo apresentadas as principais normas que regem as sociedades de advogados e os principais conceitos para se compreender o tema em termos legais. Em outras palavras, há um *déficit* na produção acadêmica que examine o tema de uma perspectiva sociológica, tentando mapear sua ocorrência e compreender suas causas.

Este artigo visa a preencher essa lacuna, tendo os seguintes objetivos: (i) mapear as principais cisões em sociedades de advogados no Brasil e em Portugal; (ii) identificar possíveis causas que levam às cisões; e, por fim, (iii) apontar possíveis mecanismos de prevenção.

A fim de cumpri-los, o texto terá o seguinte itinerário: na seção 2, explicita-se a metodologia de trabalho, tratando-se, em suma, de um estudo exploratório baseado em entrevistas; na seção 3, propõe-se, de modo bastante breve, um rol com as principais cisões ocorridas nos mercados jurídicos de Brasil e Portugal; na seção 4, com base na análise das falas dos entrevistados, propõem-se, como hipóteses, cinco possíveis causas das cisões; na seção 5, conclusiva, retomam-se os principais pontos do texto e discutem-se, brevemente, mecanismos de prevenção das cisões.

Metodologia

É de se esperar que as cisões não sejam amplamente divulgadas e documentadas, até mesmo para resguardar as pessoas e a sociedade envolvidas. Embora o sigilo seja compreensível, o pouco acesso a

¹ A palavra “cisão” é aqui empregada em sentido amplo para designar a resolução da sociedade em relação a um sócio, nos termos do Código Civil (arts. 1029 a 1032). Abrange, assim, os casos de retirada e exclusão de sócios, independentemente de acontecer aquilo que marca a cisão em sentido estrito: a transferência de capital social para outra sociedade de advogados. Sobre rompimento de vínculos societários em sociedades de advogados, ver: Meyer (2002, p. 38-45).

informações dificulta o estudo aprofundado do tema. Tanto é que, como dito na introdução, não se encontram análises acadêmicas a seu respeito.

A fim de contornar essa dificuldade metodológica, propõe-se a realização de um “estudo exploratório”, entendido como:

Um estudo preliminar cujo principal objetivo é familiarizar-se com um fenômeno que se pretende investigar [...]. O estudo exploratório (que pode utilizar uma variedade de técnicas, geralmente com uma amostra pequena) permite ao investigador definir seu problema de pesquisa e formular suas hipóteses com mais precisão. Também lhe permite escolher as técnicas mais adequadas para a sua investigação e decidir sobre as questões que mais necessitam de ênfase e investigação detalhada, podendo alertá-lo para potenciais dificuldades e áreas sensíveis.²

Como se nota, o objetivo desse tipo de estudo é obter maior familiaridade, conhecimento e compreensão do fenômeno investigado. Ainda que seu tom seja mais sugestivo do que assertivo, fornecendo hipóteses para investigação futura em vez de respostas definitivas, seu valor é inegável, principalmente quando aborda um fenômeno pouco explorado na literatura, como é o caso das cisões:

Por vezes a investigação é um veículo para explorar algo – isto é, mapear um tópico que pode merecer um estudo mais aprofundado posteriormente. [...]. [Nesses casos], os métodos variam muito e as conclusões são geralmente mais sugestivas do que definitivas. Ainda assim, uma investigação exploratória cuidadosa pode dissipar alguns equívocos e ajudar a focar pesquisas futuras.³

Grande parte da pesquisa social é conduzida para explorar um tópico, ou seja, para começar a familiarizar o pesquisador com esse tópico. Essa abordagem normalmente ocorre quando um pesquisador examina um novo interesse ou quando o assunto de estudo em si é relativamente novo. [...]. Os estudos exploratórios são bastante valiosos na pesquisa em ciências sociais. Eles são essenciais sempre que um pesquisador está desbravando novos caminhos e quase sempre produzem novos insights sobre um tópico de pesquisa.⁴

Espera-se que este texto forneça a pesquisadores interessados no tema novas informações e hipóteses a serem examinadas, possibilitando estabelecer problemas e definir prioridades para estudos posteriores que se insiram na agenda de pesquisa da sociologia das profissões jurídicas e, em especial, no tema das cisões.

A fim de cumprir esse objetivo e tendo em vista a já mencionada escassez de documentação acerca do fenômeno investigado, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas com profissionais renomados e que passaram por (ou tiveram um conhecimento mais detalhado de) processos de cisão em sociedades de advogados.

As entrevistas dão-nos acesso privilegiado ao ponto de vista e à experiência de atores que viveram (e, em alguns casos, protagonizaram) o fenômeno a ser investigado⁵. O formato semiestruturado, ao mesmo tempo em que permite a comparação entre a visão de diferentes atores (já que há perguntas comuns a todas as entrevistas), dá a liberdade para que a entrevista tome rumos inesperados, revelando aspectos até então negligenciados pelo pesquisador.

Foram feitas, no total, doze entrevistas, todas ao longo do ano de 2018 - sendo cinco com profissionais do Brasil e sete com profissionais de Portugal. O foco nos mercados brasileiro e português justifica-se não

² THEODORSON, George; THEODORSON, Achilles. **A Modern Dictionary of Sociology**. New York: Barnes and Noble Books, 1969. p. 142, tradução própria

³ BABBIE, Earl. **The Practice of Social Research**. 15. ed. Boston: Cengage, 2021. p. 18, tradução própria.

⁴ BABBIE, Earl. **The Practice of Social Research**. 15. ed. Boston: Cengage, 2021. p. 91, tradução própria.

⁵ Não se nega, contudo, que o método tem suas fragilidades. Para uma discussão acerca do status epistemológico das entrevistas, ver: Poupart (2012, p. 215-53).

só pelo maior interesse que o público-alvo do texto têm por tais mercados, mas também em grande medida pela maior facilidade de contato com possíveis entrevistados. Como o tema é sensível e há pouca informação pública disponível, o acesso às pessoas, nesse tipo de pesquisa, torna-se decisivo.

No Brasil, foram entrevistados Carlos José Santos da Silva⁶, Eduardo Soares⁷, Luciano Godoy⁸, Sólton Cunha⁹ e Valdo Cestari de Rizzo¹⁰. Em Portugal, Pedro Rebelo de Sousa¹¹, Filipa Pinto¹², Francisco Sá Carneiro¹³, Jorge Bleck¹⁴, Maria Castelos¹⁵, Pedro Cardigos¹⁶ e Rui Amendoeira¹⁷.

As entrevistas foram todas gravadas e obteve-se o consentimento dos entrevistados para sua utilização e divulgação. No “Anexo I” deste texto, disponibiliza-se o formulário semiestruturado que foi usado na condução das entrevistas.

Em suma, como quase não há material publicado a respeito e há muita assimetria de informação entre quem viveu as cisões e quem as estuda de fora, o método escolhido - o de entrevistas semiestruturadas - é o ideal. Ao entrevistar importantes *players* do mercado, identificar as principais cisões, suas causas e possíveis mecanismos para evitar futuras ocorrências, este texto pretende dar uma contribuição relevante para a literatura acadêmica da sociologia jurídica, em especial das profissões jurídicas, sendo do interesse não só dos acadêmicos da área, mas também dos próprios advogados.

As principais cisões em sociedades de advogados no Brasil e em Portugal

Como ressaltado na introdução, o termo “cisão” designa a resolução da sociedade em relação a um sócio, nos termos do Código Civil (arts. 1029 a 1032). Nesse sentido, o termo abarca os casos de retirada e exclusão de sócios, independentemente de acontecer a transferência de capital social para outra sociedade de advogados.

Uma das perguntas feitas aos profissionais mencionados na seção anterior foi precisamente acerca das cisões que entendiam estar entre as principais em seus respectivos mercados (brasileiro e português)¹⁸.

Em Portugal, um mercado menor que o brasileiro (ainda que bastante internacionalizado em suas firmas de elite), houve mais consenso entre os profissionais acerca dos principais casos de cisão. As

⁶ Presidente do Conselho Diretor no CESA, Conselheiro Federal OAB e sócio do *Machado Meyer*.

⁷ *In memoriam*. Ex-diretor Jurídico na CEMIG; ex-sócio no *Lefosse Advogados* e no *Tauil & Chequer*.

⁸ Atual sócio na *LUC Advogados*, ex-sócio no *PVG - Perlman Vidigal Godoy Advogados*.

⁹ Atual sócio no *Mattos Filho*, ex-sócio no *Machado Meyer*.

¹⁰ Atual sócio no *Lobo de Rizzo Advogados*, ex-sócio no *Linklaters* e no *Lefosse Advogados*.

¹¹ Senior Partner da *SRS Advogados*; de 1993 a 2009, foi sócio da *Simmons & Simmons Rebelo de Sousa - Sociedade de Advogados* (ex-Grupo Legal Português).

¹² Sócia na *FIND - Legal Recruitment*, desde 2005; foi advogada na *Morais Leitão, Galvão Teles & Associados*.

¹³ Atual sócio na *Vda - Vieira de Almeida*; foi sócio-fundador da *Campos Ferreira, Sá Carneiro & Associados* (CS'Associados) de 2009 a 2021; de 2004 a 2009, foi sócio na *Uría Menéndez*.

¹⁴ Sócio na *Vda - Vieira de Almeida & Advogados* desde 2013; ex-sócio na *Linklaters LLP* e na *Morais Leitão, Galvão Teles & Associados*.

¹⁵ Atual sócia no *CS'Associados* (desde 2009); ex-sócia na *PLMJ*.

¹⁶ Sócio da *Cardigos e Associados* desde 2008. Anteriormente, foi sócio na *Abreu, Cardigos & Associados*.

¹⁷ Sócio-fundador da *OneLegal*; ex-sócio na *Vda - Vieira de Almeida* e na *Miranda, Correia, Amendoeira & Associados*.

¹⁸ A partir das entrevistas, é possível notar que não houve um critério claro entre os entrevistados para identificar as cisões que seriam as “principais”. Houve menções ao impacto de mercado das cisões e à sua repercussão (por serem, por exemplo, consideradas “inesperadas”). Perguntados, a maioria dos entrevistados não soube informar o impacto preciso no faturamento das sociedades envolvidas nas cisões. Para fins deste artigo exploratório, o próprio fato de esses processos terem sido mencionados por importantes *players* do mercado fazem com que possam ser considerados, hipoteticamente, como estando entre os mais relevantes.

principais cisões indicadas, em ordem cronológica, foram as seguintes¹⁹:

- Saída de Francisco Sá Carneiro da *Morais Leitão Galvão Teles & Associados* (1993) e, depois, da *Uría Menéndez* (2009).
- Saída de Jorge Bleck e outros dois advogados da *Morais Leitão Galvão Teles & Associados*, em 2001.
- Saída de Pedro Cardigos da *Abreu, Cardigos & Associados* em 2007.
- Saídas da *PLMJ*: da equipe de Gabriela Rodrigues Martins (2007); e de Fernando Ferreira e Maria Castelos (2009).
- Saída de Rui Amendoeira e outros 20 advogados da *Miranda, Correia, Amendoeira & Associados* (atual *Miranda & Associados*), em 2015.

No Brasil, as respostas foram mais variadas. Houve, porém, duas cisões que, em termos de sua importância, foram praticamente consenso entre os entrevistados:

- A cisão no *Machado Meyer* que deu origem ao *Souza Cescon* em 2001.
- A saída de 2 sócios e 9 associados do *Machado Meyer*, assim como de 7 sócios e 20 associados do *Souza Cescon*, dando origem ao *Stocche Forbes* em 2012.

Foram também lembrados com algum destaque os seguintes casos:

- A cisão envolvendo João Caio Goulart Penteado e Pinheiro Neto, dando origem ao *Goulart Penteado, Iervolino e Lefosse Advogados* em 1987.
- A cisão, em 1992, envolvendo Hamilton Dias de Souza e Leo Krakowiak, dando origem ao *Krakowiak Advogados*.
- A saída do *Lefosse-Linklaters* que deu origem ao *Lobo de Rizzo* em 2007²⁰.

Como dito na seção anterior, o rol é um mapeamento, proposto em caráter exploratório²¹. Ele pode ser útil, por exemplo, para futuros estudos de caso, que se debrucem sobre cada uma dessas cisões individualmente, sendo também possível complementá-lo e/ou contestá-lo à luz de novas informações obtidas.

¹⁹ A fim de evitar ambiguidades e eventuais confusões entre o nome das pessoas e das sociedades de advogados citadas, os nomes destas últimas foram grafados em itálico.

²⁰ De acordo com reportagem do Valor Econômico, a saída envolveu 30 advogados e cerca de 100 clientes. Ver: “Mercado aquecido estimula cisões nas grandes bancas de advogados”. Valor Econômico. Julho de 2007.

²¹ Pelos entrevistados, foram também lembradas, entre outras, duas cisões e saídas no *Sérgio Bermudes*, dando origem ao *Ferro Castro Neves* e ao escritório de Ricardo Tepedino; uma cisão no *Pinheiro Neto*, com a saída de Ubiratan Matos e Muriel, dando origem ao *Matos & Muriel*; a saída de Eduardo Soares, Cristiano Chagas Monteiro e Laura Mendes Bumachar do *Tauil & Chequer*. Há também outros casos de saídas e cisões relevantes, citados em reportagens de veículos especializados (como Valor, Conjur e Exame): é o caso da saída de Guilherme Schmidt do *Machado Meyer* para fundar o *Schmidt, Valois, Miranda, Ferreira e Agel Advogados* em 2007; da cisão do *Xavier, Bernardes, Bragança Advogados* em 2012, com a equipe de São Paulo indo para o *Motta, Fernandes Rocha Advogados*, a do Rio fundando o *Xavier Bragança Advogados*, tendo sido criado também o *De Luca, Derenusson, Schuttoff e Azevedo Advogados*; também vale mencionar a saída de Fernando Koury do *Demarest* em 2002, dando origem ao *KLA - Koury Lopes Advogados*; a de Carlos Miguel Aidar, Antonio Ivo Aidar, Alfredo Zucca Neto e Paulo Sigaud do *Felsberg Associados* para fundar o *Aidar SBZ Advogados* em 2011; a saída de José Edgard Bueno e Renato Mandalitti do *Demarest*, para fundar o *JBM* em 2009; assim como a saída de Ary Oswaldo Mattos Filho, Otávio Uchôa da Veiga Filho, Pedro Luciano Marrey Jr. e Roberto Quiroga do *Mattos Filho & Suchodolski* para fundar o atual *Mattos Filho*, em 1992.

Possíveis causas das cisões em sociedades de advogados

De um modo simples, pode-se dizer que as cisões são um tipo de separação. As pessoas se separam, seja na vida pessoal, seja na vida profissional, quando experimentam algum conflito sério, de modo que o custo da separação se torna menor do que o de se manter em sociedade.

No mercado jurídico e principalmente no contexto das grandes bancas de advocacia, essa separação envolve cifras bastante altas. Assim sendo, torna-se importante investigar as possíveis causas dos processos de cisão, a fim de que se possa melhor compreendê-las e, quando os atores entenderem pertinente, evitá-las.

Por meio da análise das entrevistas, foi possível identificar cinco diferentes tipos de causas: conjunturais, organizacionais, remuneratórias, pessoais e sucessórias. As causas conjunturais influenciam o número de cisões observadas em um mercado, mas não são suficientes para, por si sós, levar à sua ocorrência. As demais – organizacionais, remuneratórias, pessoais e sucessórias – parecem ser mais determinantes e podem, por si sós, levar a rupturas, exclusões e saídas de sócios²².

Antes de dar início à exposição desses diferentes tipos de causas, cumpre ressaltar seu caráter heurístico: eles não pretendem explicar com precisão todos os processos de cisão, devendo ser tomados apenas como hipóteses adotadas provisoriamente, como pontos de partida para orientar investigações futuras. Na realidade profissional, cada caso de cisão guardará suas peculiaridades e nem sempre poderá ser reduzido a um único tipo de causa. De todo modo, o esforço classificatório, ainda que não consiga ser totalmente preciso, é válido, em especial diante da ausência de estudos acadêmicos a respeito do tema das cisões.

Causas conjunturais

A principal causa conjuntural está relacionada a ciclo ou momento econômico favorável ou desfavorável à atividade advocatícia em determinada área: pujança econômica que leva a aquecimento na demanda por serviços jurídicos e influxo de dinheiro, ou então crises setoriais que descompensam valores geridos por áreas de prática.

Em cenários conjunturais como os mencionados, as sociedades de advogados precisam criar um sistema de estímulo capaz de satisfazer seus profissionais; do contrário, havendo demanda para justificar uma cisão, pequenas insatisfações podem se tornar um gatilho para o início do processo – seja porque o mercado está aquecido, passando por um período de prosperidade econômica, seja porque os profissionais notam que clientes de um mesmo setor desejam ser representados por escritórios distintos:

²² Nas entrevistas, também buscou-se investigar a possibilidade de os processos de cisão estarem relacionados à área de atuação profissional, pois pareciam, à primeira vista, ser mais comuns na área de M&A. Não houve, porém, um consenso entre os entrevistados. Foi dito que, se isso ocorre, é porque: a área de M&A seria mais transversal, interagindo muito com outras áreas e gerando negócios (Filipa Pinto); advogados de M&A teriam uma relação mais próxima com o cliente (Valdo de Rizzo, Jorge Bleck); a área trabalharia com cifras significativas (Eduardo Soares); a área terminaria o trabalho em poucos meses (Luciano Godoy). Houve quem chamasse a atenção para importantes cisões ocorridas em outras áreas, como o contencioso (Sá Carneiro; J. Bleck). Perguntou-se, ademais, se mudanças associadas ao uso de tecnologia e à abertura de mercado (por exemplo, a escritórios estrangeiros e firmas como as *Big 4*) poderiam desincentivar cisões (já que, em tese, seria mais difícil se manter competitivo). Os entrevistados se mostraram céticos e despreocupados com a questão, sugerindo que apenas mudanças muito radicais na legislação impactariam o mercado e que, mesmo nesse cenário, não se saberia de antemão o impacto em processos de cisão.

Toda essa movimentação nascia de grandes oportunidades do mercado que, com a integração da comunidade europeia e com tudo quanto eram as ajudas dos fundos estruturais e dos fundos sociais, havia muito dinheiro [...], havia muita necessidade de haver serviços jurídicos, havia claramente uma procura maior do que a oferta. Isso fez com que fossem criados bastantes escritórios novos e houvesse algumas cisões de escritórios, numa atividade que não se repetiu mais tarde, nunca houve uma prosperidade equivalente. E, portanto, a tese intuitiva que eu tenho é que quando de facto há muito trabalho, muito dinheiro a entrar, das duas uma: ou os escritórios conseguem criar um sistema de premiação, de estímulo e de integração mais rápida na carreira para partilha [...] entre todos, ou então criam, por um lado, insatisfação, e o mercado cria a possibilidade de... porque a prosperidade é tanta que qualquer pessoa que saia e vai fazer o seu próprio time [...] sente que o mercado está propenso a apoiar e a propiciar essas novas ventures²³ (Pedro Cardigos, min. 12:35, 2018).

Na primeira fase que assisti a cisões, as mesmas resultaram de se tentar desenvolver um modelo autônomo, por razões de demanda do mercado (cisões de fora para dentro, provocadas por clientes [empresas rivais que não queriam ser representadas pelo mesmo escritório]), havendo também essa vontade de os advogados criarem seu próprio projeto (Pedro Rebelo de Sousa, min. 6, 2018).

Causas organizacionais

Comparadas às causas classificadas como conjunturais, as demais causas – organizacionais, remuneratórias, pessoais e sucessórias – são mais pontuais e, como ressaltado, parecem ter um impacto mais decisivo nos processos de cisão.

As causas organizacionais são aquelas ligadas à estrutura e à organização da sociedade de advogados. Elas ocorrem quando há um desalinhamento entre sócios acerca do projeto de sociedade que cada um almeja, manifestando-se sobretudo em contextos em que há uma falta de liderança consolidada na sociedade ou, ainda, quando há desavenças manifestas em relação ao futuro do escritório:

Eu acho que o ponto fundamental para o sucesso de uma sociedade não tem a ver com faturação, não tem a ver com dimensão, tem a ver com uma questão fundamental, simples, mas muito, muito difícil, que é o alinhamento de sócios - a capacidade de manter os sócios alinhados em prol de um projeto é o fator que determina a continuidade ou determina a capacidade de ruptura. Naturalmente que depois, se a sociedade faturar muito bem e se mantiver um rendimento simpático, o potencial de fratura é menor. Mas, mesmo nessas situações, se não houver alinhamento de sócios, o risco de fratura existe. Uma coisa muito importante é a capacidade de haver uma liderança definida, reconhecida, com capacidade de intervenção efetiva e com capacidade de massagear os sócios no bom sentido. E, portanto, é preciso haver disponibilidade, é preciso haver tempo, muita conversa, muita gestão de potencial de conflitos, é preciso haver gestão de recursos humanos - que é a última coisa que os sócios em particular reconhecem como necessário... (Filipa Pinto, 22:45, 2018).

Além disso, a própria falta de um cultivo institucional da sociedade (de seu “nome”) pode ser um fator a favorecer separações, na medida em que o cliente se liga mais ao advogado individualmente do que à sociedade de advogados pela qual é atendido:

No Brasil, a gente vive uma falta de branding de escritórios. Então, os clientes são dos advogados. Por isso, quando vi sua pesquisa, a primeira coisa que eu lembrei para te falar, que é uma percepção minha, é isto: há grandes movimentos de cisão porque os clientes são dos advogados. E, no primeiro sinal de insatisfação na repartição do cliente que é dele, ele 'pega sua viola, põe no saco e vai embora', carregando casos e clientes. Pro cliente, o advogado é o importante; só agora a gente começa a ter um movimento que alguns grandes escritórios exemplificam, que a marca também passa a fazer a diferença (Luciano Godoy, min. 11:50, 2018).

Como exemplo de cisões e saídas que tiveram causas organizacionais, pode-se citar a saída de Sá

Carneiro do escritório *Uría Menéndez*. A respeito dela, o próprio Carneiro disse que:

Quando o Rodrigo Uría era vivo, o Uría era primeiro um escritório de advocacia, depois uma instituição e apenas em terceiro lugar uma empresa; quando morreu, a ordem inverteu-se: o Uría passou a ser primeiro uma empresa, depois uma instituição e apenas por último um escritório de advogados. [...]. Foi quando decidi sair (min.10:12, 2018).

Outro exemplo é a saída de Pedro Cardigos da *Abreu Cardigos*, que se deu pelo fato de haver diferenças entre os sócios quanto ao futuro do escritório. Cardigos, em sua entrevista, relatou que não queria uma sociedade com mais de 50 sócios, pois não se sentia confortável com o modelo.

Há, porém, quem mostre certo ceticismo em relação às causas ditas organizacionais:

A verdade é que as pessoas... só há duas razões, acho eu, só há duas razões principais para as pessoas saírem. Há outras coisas mais pequenas, e as pessoas falam de estratégia e não sei o quê... Só há duas razões principais: ou é divergência entre as pessoas - [causas] pessoais, falta de confiança -, ou é dinheiro; ou as duas. Essas são as razões principais, se formos ver. Depois, como as pessoas não gostam de dizer que saíram por dinheiro, e como também não gostam de dizer que saíram porque se zangaram com o sócio, dizem que 'tínhamos divergências estratégicas, tínhamos visões diferentes da advocacia, queríamos seguir caminhos diferentes, havia conflitos de interesse por causa de clientes'.. enfim, arranjam mil e uma razões. Algumas delas podem até ter algum fundamento, mas no final do dia é: ou o Antônio se zangou com a Maria e a Maria zangou-se com Antônio, ou o Antônio quer ganhar mais dinheiro do que está a ganhar. É tão simples quanto isso (Rui Amendoeira, min. 13:52, 2018).

Como se extrai do excerto, para Rui Amendoeira, as principais causas que explicam as cisões reduzem-se a duas: causas remuneratórias, ligadas à distribuição do dinheiro, e causas pessoais, ligadas à falta de confiança entre os sócios. Passemos, então, a elas.

Causas remuneratórias

A rigor, as causas remuneratórias também poderiam ser classificadas como organizacionais. Com efeito, o modo como uma sociedade de advogados distribui o dinheiro entre seus profissionais é um dos aspectos mais importantes de sua estrutura organizacional.

Há diferentes formas de organizar a remuneração dos advogados, havendo vantagens e desvantagens em cada sistema, a depender de uma série de fatores, como o tamanho do escritório, sua localização, o tipo de cliente que atende, as tecnologias que estão disponíveis para a realização do serviço etc. A adoção de um modelo remuneratório adequado é essencial para a consecução dos objetivos estratégicos de uma sociedade de advogados, uma vez que seus profissionais tomam decisões e movimentam o mercado em resposta também aos incentivos gerados pela compensação financeira pelos seus esforços e prestígio. Nesse sentido, o modelo de remuneração está entre os tópicos mais importantes (e controversos) de um escritório, e as decisões tomadas afetam não só a distribuição de dinheiro, mas também comunicam as prioridades e a cultura de uma sociedade de advogados. Como diz Fernando Ferreira: “[o] sistema de compensação dos sócios de uma organização profissional liberal [...] [é] a espinha dorsal do seu modelo organizativo, o princípio constitucional que determina e condiciona o essencial da sua cultura societária”.²⁴

²⁴ FERREIRA, Fernando Campos. Da Defesa do Lockstep. In: ASSOCIAÇÃO DAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS DE PORTUGAL (ed.). **Contributos para as sociedades de advogados**. Lisboa: Almedina, 2010, p. 147-54. p. 147.

Assim, não há dúvidas de que, no limite, as causas remuneratórias também poderiam ser classificadas como “organizacionais”. Todavia, dada sua especificidade e importância, pareceu-nos adequado destacá-las das causas organizacionais, tratando de modo autônomo as cisões motivadas por discordâncias relativas a sistemas de compensação de sócios e regras de remuneração por originação de clientes. Esses são possivelmente um dos fatores mais relevantes nos processos que levam a cisões, tendo aparecido nas falas de vários dos entrevistados:

Não tem fórmula perfeita de distribuição de dividendos. Todas elas têm incentivos e contra-incentivos, né... [...]. Esses lugares em que o sistema é *eat what you kill*, eles têm um horizonte muito a curto prazo e isso cria um incentivo para a pessoa ir embora; quando você tem *locksteps* onde você dilui um pouco mais o ganho, você perde um pouco a percepção do que você está trabalhando, do que você está fazendo, só que acaba que aquilo te gera uma fidelização por mais tempo, você fica mais estável [...] (Luciano Godoy, min. 13:30, 2018).

Basicamente, é uma questão de... é a minha percepção e boatos de mercado: é uma questão de repartição do bolo. Então, começa a haver uma percepção - fenômeno conhecido no mercado como 'gato gordo': alguém está ganhando muito dinheiro e eu que estou trabalhando né... eu não vou ficar alimentando este gato que já está gordo, eu vou pegar os meus casos e clientes, abrir minha sociedade e tocar a vida (Luciano Godoy, min. 16:00, 2018).

Essa questão da ambição que passa um pouco do limite é muito motivada pela perspectiva de se ganhar muito. E como você tem estruturas que privilegiam muito esse modelo - em que quanto mais você contribui mais você ganha, não existe uma trava -, essa é a receita para você ter problema, né... Por que os escritórios ingleses têm uma estrutura que é totalmente o oposto dessa? Porque eles devem ter, ao longo do tempo, visto que, se você tiver um bom sistema de controle, de cobrança da dedicação dos profissionais, você pode fazer com que todos ganhem muito bem, mas de forma que ninguém ganhe [excessivamente em comparação aos demais]... [...]. Quando você faz isso tudo e o sistema de remuneração é baseado em questões de desempenho pessoal, você faz com que os sócios passem a viver uma guerra constante [...]. Se você premia de forma excepcional as performances individuais, você não pode querer que aquele cara tenha um espírito construtor, agregador, de liderança, não adianta. Infelizmente, é assim que as coisas são. Por isso que eu falei: se você quiser conhecer uma sociedade, a primeira pergunta que você tem que fazer pro cara é - 'como é que vocês distribuem o dinheiro aqui?' (Eduardo Soares, min. 01:01:40, 2018).

Um exemplo de cisão que pode ser relacionada a causas remuneratórias é a saída de Fernando Ferreira e de Gabriela Martins da *PLMJ*, que Jorge Bleck atribuiu ao fato de que os que saíram estavam ganhando muito acima de outros sócios, "alimentando-os". Gabriela Martins, segundo Maria Castelos, defendia critérios organizacionais mais individualistas, em um modelo remuneratório mais próximo ao *eat what you kill*.

Nas entrevistas, foi possível notar que as causas remuneratórias podem ser reforçadas por características que se associam comumente (e, em alguns casos, caricaturalmente) à figura do advogado. Entre elas, está a alegada inexistência de uma verdadeira cultura societária, difundida e arraigada, entre os profissionais do direito. Ao contrário, alega-se que os advogados teriam dificuldade de constituir uma sociedade com uma verdadeira comunhão de objetivos, valores, projetos e interesses. Isso porque, nas culturas profissionais brasileira e portuguesa, os advogados tenderiam a se ver como autossuficientes, preferindo o ganho presente em detrimento de projetos de mais longo prazo, vendo-se como profissionais liberais autônomos, que não gostam de se submeter à autoridade de outros advogados. Também se inclui aqui uma possível inadequação entre o modelo remuneratório adotado por um escritório e traços socioculturais de sua equipe. Esse seria o caso, por exemplo, da adoção de um modelo *lockstep* puro²⁵ em

²⁵ O *lockstep* é um modelo de remuneração que privilegia a senioridade, estratificando a sociedade em diferentes níveis vinculados a uma remuneração específica: quanto maior o nível (e a senioridade) do advogado, maior a remuneração. O modelo é comum em sociedades grandes e bem estabelecidas, dotadas de um conjunto considerável de clientes institucionais. Uma de suas

países em que a tendência à acomodação e a aversão ao conflito são considerados culturalmente relevantes²⁶. Nas falas abaixo, as causas remuneratórias parecem ser reforçadas por esse tipo de visão acerca dos advogados e das sociedades brasileira e portuguesa:

Na minha concepção, os advogados têm uma dificuldade de se organizar numa sociedade... natural, não sei se é pela vaidade profissional, por que razão que seja. E essas dificuldades se tornam tanto maiores quanto mais complicado, quanto mais desequilibrado for o sistema de remuneração. E aí o que acontece é que você acaba... de tempos em tempos, os escritórios chegam a determinados estágios em que grupos de sócios resolvem sair para explorar a mais-valia em seu próprio benefício. O que eu vejo é que essas saídas são sempre motivadas, em grande medida, por um sistema de distribuição [do dinheiro] considerado injusto por quem sai. Eu acho que isso tem uma característica muito peculiar no Brasil, em que as estruturas das sociedades de advogados ainda são muito patrimoniais e isso é um erro, porque você, numa sociedade de serviços, você não tem patrimônio, ele é móvel [...]. E você vai gerando insatisfações, que vão se acumulando e de vez em quando você tem essas cisões, você tem saídas... São poucos os escritórios que não passaram por processos importantes de saídas [...]. Normalmente, você não tem processos mesmo de cisões, clássicos, você tem saídas... e sai, divide em dois, três escritórios, mas normalmente motivados por problemas na forma de distribuição de resultado (Eduardo Soares, min. 56:30, 2018).

No Pinheiro Neto, tinha essa discussão na época sobre o nome na placa, mas não era um tema que poderia levar à separação. E hoje em dia essa discussão a meu ver acabou. Ninguém aqui, eu tenho 80 sócios... discute o nome na placa, aliás, ao contrário, os nomes vão sumindo: o hoje Machado Meyer, por exemplo, se chamava Machado Meyer, Sendacz e Ópice Advogados [...]. Eu vejo nas cisões certa vaidade pessoal, mas via de regra o dilema é a gestão e a distribuição do lucro. Se eu tivesse que fazer uma aposta, eu colocaria como item número um, que gera insatisfação entre os sócios, o descontentamento com a distribuição desproporcional do lucro -, [...] e em seguida o descontentamento com a gestão. O advogado, ele tem uma característica de formação de ser um profissional 'liberal'. Ele manda no próprio nariz. Então, alguém mandar nele de modo reverso, o irrita. E aí quando começa a ter uma regra do jogo mais obscura e política, ele se irrita e quer ir embora. Isso é um defeito dos escritórios de advocacia: as regras não são claras, e as pessoas tentam se adaptar à zona cinzenta. Tudo vira exceção. Isso também leva à cisão (Solon Cunha, mins. 10:10 e 14:55, 2018).

Continuo a achar que o principal está na capacidade de alinhar visão, alinhar estratégia e alinhar a missão, os valores... e não se considerar, como a maior parte considera, que é uma coisa adquirida: 'nós hoje constituímos nossa sociedade, escrevemos umas palavras bonitas sobre nossa missão e sobre os nossos valores, e daqui a 10 anos estamos unidos e amigos como sempre'. Isto é um trabalho diário... e o advogado, em regra, não tem muita paciência para isso, não gosta disso, não acha que é preciso, acha que é uma pessoa tendencialmente completa, que gere sua vida e carreira, e que esse lado não é muito relevante, mas que depois é surpreendido com posições a que de facto ou ele não esteve atento, ou não quis ouvir, não teve tempo, enfim... (Filipa Pinto, min. 47:52, 2018).

O sistema de lockstep é um sistema muito pouco tolerante relativamente a certas injustiças de rentabilidade... eu diria que é um sistema que só poderia ter sido criado pelos ingleses. Eu acho que dificilmente o vi fora da Inglaterra, a não ser em grandes instituições. O lockstep é um sistema que exige uma enorme disciplina e um enorme sangue frio. Exige sangue frio na entrada - ou seja, você só pode fazer sócios pessoas que indiscutivelmente aportam valor e, portanto, exige o sangue frio de saber dizer que 'não'. E, muitas vezes, saber dizer que 'não' a pessoas válidas, que têm valor, que têm mérito, mas não têm o mérito suficiente para serem sócias. E, portanto, eu diria que é muito difícil um sistema de lockstep não viver em conjugação com um outro que é o up or out (subiste? Estás ótimo; não subiste? Tens que ir embora). E por que é assim? Porque não pode fazer uma prateleira de gente muito válida, que é muito bem paga, que chegou ao topo da carreira, mas que não passa para o patamar seguinte... porque, de repente, começa a gerar custos [...]. Então, se você não tem coragem e não tem o sangue frio para, como dizia um colega meu no Linklaters, 'sack the mediocres', a partir das tantas, a tentação - muito latina - é de ir empurrando com a barriga as funções... e, portanto, é chato pôr na rua, é chato dizer a um tipo que eu gosto, que é simpático, etc. etc. 'não estás à altura'. Isso é uma coisa que o latino, no sul da Europa, e mesmo no continente europeu, mas com mais acentuação no sul da Europa, é muito difícil de fazer. E os ingleses não perdoam não: não perdoam na seleção de entrada (são

principais vantagens está em desincentivar a competição interna e incentivar o trabalho em equipe e a colegialidade, conferindo maior estabilidade a seus profissionais. Entre suas principais desvantagens, está o pouco incentivo à performance individual, que pode acarretar a saída de profissionais que geram mais faturamento.

²⁶ Esse tipo de causa aparece nas falas, por exemplo, de Filipa Pinto, Jorge Bleck, Eduardo Soares, Luciano Godoy e Valdo Rizzo.

muito duros na seleção de entrada) e não perdoam depois efetivamente dos princípios da carreira. As avaliações são muito mais rigorosas do que são no sul da Europa e, portanto, eles vão fazendo um saneamento devido - de modo que, quando chega a fase de entrar para o partnership, eles já têm praticamente todos aqueles que são sócios; os que não foram sócios já ficaram pelo caminho; e os que por acaso não ficaram no caminho acabam por sair nessa altura. [...]. Essa paz muito portuguesa de que 'tudo vai bem'... Tudo vai bem enquanto a sociedade gera muito dinheiro e dá para tudo. Quando as coisas começam a apertar, é mais complicado (Jorge Bleck, min. 13:19, 2018).

Causas pessoais

Por sua vez, as causas pessoais são aquelas relacionadas ao desejo de implementar e desenvolver projetos próprios, de ter um escritório próprio ou “nome na placa”, em especial por parte das gerações mais jovens, que podem querer se emancipar e/ou criar projetos que as diferenciem da geração anterior²⁷:

De onde sai o Uría? Sai de Garrigues. De onde é que saem os grandes escritórios dos anos 70 para 80? Do Pinheiro Neto, do Demarest; no RJ, saem dos antigos escritórios, Nabuco, Gouvea Vieira e, depois mais tarde, o Ulhôa Canto. Esta lógica faz com que a cisão... era uma cisão para criar projetos autônomos, que não tivessem necessariamente uma figura tutelar fundadora muito marcante, porque geralmente os fundadores eram figuras tutelares muito marcantes e as gerações mais novas queriam desenvolver os seus próprios projetos (Pedro Rebelo de Sousa, min. 4 da entrevista, 2018).

Como exemplos, pode-se citar: a saída de Jorge Bleck da *Morais Leitão* (Bleck queria uma fusão com o *Uría Menéndez*, a fim de criar um escritório ibérico, que acabou não sendo feita); a saída de Sá Carneiro do *Uría* - “se fosse para fazer um projeto igual, era melhor nem ter saído”; e a saída de Maria Castelos da *PLMJ*: a entrevistada disse que queria ter um projeto “mais seu”, ainda que esse não fosse o único fator a explicar a saída.

Também foi classificada como causa pessoal a perda de confiança entre os sócios. Como exemplo, podem ser citadas a saída de Eduardo Soares do *Tauil & Chequer* (por se incomodar com o que lhe parecia um viés mais comercial do escritório), e a saída de Rui Amendoeira da *Miranda, Correia, Amendoeira & Associados*, que o próprio Amendoeira atribui à perda de confiança entre sócios:

No meu caso particular, as razões foram puramente pessoais, foi perda de confiança entre as pessoas. A minha perda de confiança em relação às outras pessoas que ficaram e a perda de confiança deles em relação a mim. Uma questão puramente pessoal. Não houve razões objetivas, de estratégia, de modelos de remuneração, de negócio, nada disso, enfim. Havia sempre pequenos atritos, como há em qualquer sociedade, mas isso não, não é por isso. No meu caso, foram razões estritamente pessoais. Porque isso é um negócio de pessoas... e ser sócio de alguém é como um casamento, às vezes até mais que um casamento. Portanto, quando nós perdemos a confiança num sócio, acabou, mais nada. Podemos estar no melhor sítio do mundo, ter os melhores clientes, o melhor escritório, ganhar muito dinheiro, mas quando não se tem a confiança das pessoas, acabou (Rui Amendoeira, min. 03:40, 2018).

Causas sucessórias

Por fim, além das causas conjunturais, organizacionais, remuneratórias e pessoais, temos as causas sucessórias, que são aquelas envolvendo a sucessão de lideranças. Processos de sucessão, quando não são bem conduzidos e legitimados, podem gerar frustrações e atritos, levando a cisões. Esse tipo de causa tende

²⁷ A busca por distinção, fator que pode explicar parte das cisões motivadas por causas pessoais, é documentada por estudos da psicologia empírica. Vide, por exemplo, Becker et al. (2012).

a ser agravada pelo fato de haver significativas diferenças geracionais dentro de um escritório, um “fosso geracional”, que pode dificultar o entendimento entre diferentes lideranças da sociedade:

É um tema gerador de cisões, que é a sucessão das lideranças. Um tema difícil é o tema da sucessão. Se você pensar bem, a sucessão acaba por, muitas vezes, ser ela a geradora de cisões. Por quê? Porque, ao criar um processo sucessório, se não for bem conduzido ou se ele não for bem legitimado, quem sente frustradas as suas expectativas... [cinde] (Pedro Rebelo de Sousa, min. 1:14:15, 2018).

Em paralelo a isso, há um fator novo, que começa a ter um impacto grande e que é a capacidade de corte que as novas gerações têm e que as antigas não tinham (as anteriores [...] tinham uma visão mais prolongada da relação profissional e tinham uma maior capacidade de resiliência face a situações com as quais não se identificavam tanto ou não estavam tão confortáveis). Hoje os novos cortam com mais facilidade, têm outra capacidade de risco, têm outro inconformismo [...]. A proximidade, em termos de mindset, da geração seguinte com a geração anterior era muitíssimo maior do que hoje existe. E, portanto, esse também vai ser um outro fator, se não tiver o tal trabalho de alinhamento e de gestão preocupada dos recursos humanos, outro fator de grandes cisões. Nós hoje no universo de trabalho [...] temos a colaborar em simultâneo um conjunto muito alargado de diferentes gerações, com perspectivas de vida, pessoal e profissional, totalmente opostas. [...]. Este fosso geracional vai trazer consequências graves para as sociedades de advogados, porque também não são estruturas que estão preparadas para pensar uma coisa fundamental, que se dá pelo nome de sucessão. E, portanto, tudo isto vai ter agora consequências e vai dar lugar, na minha perspectiva, também a algumas cisões (Filipa Pinto, min. 50, 2018).

Também estão entre os casos de saídas e cisões causados por sucessão aqueles em que há movimentos de sócios para “acomodar” filhos e parentes. São exemplos: a saída de Sá Carneiro e Carlos Aguiar da *Morais Leitão*, que Bleck associa ao fato de *Morais Leitão* e *Galvão Teles* estarem reestruturando a sociedade para garantir um lugar para seus respectivos filhos; e, no Brasil, a cisão de *Leo Krakowiak* e *Dias de Souza*:

A partir do momento em que nós constituímos a sociedade, em que se fazem as contas e que cada um vê o que produz, o que faz, o contributo de cada um, e, independentemente disso, quer o João, quer o Zé Manoel dizem - ‘certo, mas está aqui um lugarzinho para minha filha, está aqui um lugarzinho para o meu filho’... Eu já vi isto, eu sei onde isso vai dar (Jorge Bleck, min. 10:24, 2018).

E uma outra, que também falam que foi por conta dos filhos, a nova geração, é *Hamilton Dias de Souza* e *Leo Krakowiak*, que a vida inteira eram sócios, uma boutique tributária de grande sucesso e separaram-se também quando os filhos começaram a ascender à sociedade. Então hoje ambos têm escritórios separados, de grande sucesso (Luciano Godoy, min. 05:50, 2018).

Conclusão: as cisões, suas possíveis causas e meios de preveni-las

Este artigo abordou um tema pouco explorado na literatura acadêmica: os processos de cisão em sociedades de advogados. Pelas próprias características desse tipo de evento (marcado por conflitos pessoais, disputas por clientes e envolvendo elevadas quantias), as cisões não costumam ser amplamente divulgadas, havendo pouca informação documentada a seu respeito, o que explica, em parte, a inexistência de estudos acadêmicos mais aprofundados a seu respeito.

A fim de contornar tal problema de escassez e de assimetria de informações, optou-se pela realização de um estudo exploratório sobre o tema, por meio da condução de entrevistas semiestruturadas com importantes profissionais que conheceram de perto processos de cisões. Como resultado, foi possível sugerir um rol das cisões mais importantes nos mercados brasileiro e português, além de identificar cinco possíveis

causas desses processos, uma delas mais geral (às causas conjunturais) e quatro mais pontuais (as causas organizacionais, remuneratórias, pessoais e sucessórias).

Esse primeiro esforço de mapeamento e classificação dos processos de cisão e de suas causas objetiva fornecer elementos para o desenvolvimento de futuras pesquisas acerca do tema - seja pela realização de estudos de caso mais aprofundados sobre cada um dos processos, seja por outras abordagens que possam se aproveitar do estudo exploratório aqui exposto.

Independentemente disso, com base nesse rol preliminar e nas possíveis causas apontadas, já é possível extrair algumas orientações de conduta para evitar cisões: identificadas as causas, é possível apontar possíveis mecanismos preventivos.

Assim, por exemplo, a fim de se prevenir contra as causas sucessórias, é necessário pensar ativamente na sucessão do escritório, traçar planos institucionais, além de fomentar o surgimento e o desenvolvimento de novas lideranças de forma clara e transparente. Com vistas a se prevenir contra as causas organizacionais, é preciso investir em mecanismos que promovam o alinhamento entre os sócios, como uma boa gestão de recursos humanos, que dirima conflitos e equilibre os interesses dos sócios. Por sua vez, para se prevenir contra causas remuneratórias, é preciso, dentre outras coisas, fazer uma gestão condizente com o modelo remuneratório escolhido. O *lockstep*, por exemplo, requer muito rigor na seleção de advogados e a coragem de excluir aqueles que não atendam às expectativas. Do contrário, esses advogados se converterão em pesos para a sociedade, o que gera insatisfações entre os demais sócios, levando a cisões. No geral, para combater esse tipo de causa, é preciso criar incentivos para uma institucionalização da sociedade, podendo mesmo envolver a adoção de práticas e técnicas de gestão empresariais.

Como já dito, espera-se que este texto possa ser útil a pesquisadores interessados no tema, trazendo-lhes novas informações e hipóteses a serem examinadas, possibilitando estabelecer problemas e definir prioridades para estudos posteriores que se insiram na agenda de pesquisa da sociologia das profissões jurídicas e, em especial, no tema das cisões.

Referências

BABBIE, Earl. **The Practice of Social Research**. 15. ed. Boston: Cengage, 2021.

BECKER *et al.* Culture and the distinctiveness motive: Constructing identity in individualistic and collectivistic contexts. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 102, p. 833–855, 2012. DOI: 10.1037/a0026853.

BRASIL. **Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Código Civil Brasileiro.

FERREIRA, Fernando Campos. Da Defesa do Lockstep. In: ASSOCIAÇÃO DAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS DE PORTUGAL (ed.). **Contributos para as sociedades de advogados**. Lisboa: Almedina, 2010, p. 147-54.

FABIANI, Emerson Ribeiro. **Entrevista com Carlos José Santos da Silva, Eduardo Soares, Luciano Godoy, Sólton Cunha e Valdo Cestari de Rizzo**. Brasil. Mimeo, 2018.

FABIANI, Emerson Ribeiro. **Entrevista com Pedro Rebelo de Sousa, Filipa Pinto, Francisco Sá Carneiro, Jorge Bleck, Maria Castelos, Pedro Cardigos e Rui Amendoeira**. Portugal. Mimeo, 2018.

MEYER, Antônio Corrêa. Dissolução de sociedade de advogados(as). In: FERRAZ, S. **Sociedade de Advogados**. São Paulo: Malheiros, 2002, p. 38-45.

POUPART, Jean. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: POUPART *et al.* **A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2012, p.

215-53.

THEODORSON, George; THEODORSON, Achilles. **A Modern Dictionary of Sociology**. New York: Barnes and Noble Books, 1969.

VALOR ECONÔMICO. Mercado aquecido estimula cisões nas grandes bancas de advogados. **Valor Econômico**, jul./2007.

ANEXO I - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**1. Protocolo de entrevista e consentimento do entrevistado****2. Parte descritiva**

- a. Autopercepção sobre sua trajetória profissional
- b. Experiência em casos de fusões e cisões de sociedades de advogados [como observador do mercado ou como participante do *deal*]:
 - i. Quais são os cinco casos mais relevantes de fusões que você conhece? Qual critério usado para selecioná-los?
 - ii. Quais são os cinco casos mais relevantes de cisões que você conhece? Qual o critério usado para a seleção deles?
 - iii. A partir da sua experiência:
 1. Quais razões que levaram à fusão ou cisão?
 2. Nos casos de cisões:
 - a. Outros advogados também lhe acompanharam na mudança (sócios da antiga firma, advogados da antiga firma e equipe administrativa)? O que foi decisivo para que outros advogados o acompanhassem?
 - b. Qual era o faturamento da sua área? Essa área era responsável por qual percentual do faturamento do escritório?
 - c. Os seus clientes também lhe acompanharam na mudança? Se sim, o que foi decisivo para que os clientes lhe acompanhassem?
 - d. Foram acordadas cláusulas de não-concorrência ou de não-solicitação (vedação a levar colegas para concorrentes ou clientes)?
 3. Quais os problemas enfrentados?
 4. O que você faria de diferente?
 5. Como foi feita a gestão de conflitos de interesse?

3. Parte analítica

- a. Dada a aparente frequência dos processos de cisão, quais consequências mercadológicas você vislumbra para esse quadro?
 - i. Ele afeta as condições para atuação transnacional dos escritórios nacionais?
 - ii. Ele interfere no poder de mercado dos escritórios em face, por exemplo, das Big 4?
 - iii. Ele afeta custos, clientela, conflito de interesses ou política de honorários?
- b. Tendências:
 - i. A crescente necessidade de investimento em tecnologia e em *marketing* vai levar a uma consolidação de mercado?
 - ii. A competição em nível global forçará consolidação do mercado para permitir que Brasil/Portugal tenha atores competitivos?
 - iii. A automação levará a uma diminuição do porte dos escritórios?
 - iv. As *big law firms* darão lugar a modelos alternativos de negócio?